

## A Model for Management Control Systems Focusing on Organizational Ambidexterity: A Systematic Review Approach

Ata Ollah Harandi \*

Assistant Professor, Department of Strategy and Business Policy, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Saman Azami

Ph.D. Candidate, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

### Abstract

The success, growth, and long-term survival of organizations in the digital era depend on their ability to simultaneously exploit existing capabilities while exploring new competencies—a phenomenon widely referred to as organizational ambidexterity. Consequently, a substantial body of literature in the fields of organization, innovation, and strategy has examined the mechanisms that enable ambidexterity. Among these mechanisms, management control systems (MCSs) have emerged as a critical tool. Although the number of theoretical and empirical studies investigating the role of MCSs in fostering organizational ambidexterity has increased considerably, a comprehensive review integrating both conceptual and empirical findings across the various dimensions of MCSs is still lacking.

The purpose of this paper is to conduct a systematic review of the literature on the design of management control systems in enabling organizational ambidexterity and to synthesize the current state of knowledge. The review followed the inclusion and exclusion criteria of the PRISMA protocol. To address the research questions, we applied the seven-step model of Sandelowski and Barroso, through which 55 relevant studies were systematically analyzed, summarized, synthesized, and interpreted. This process led to the identification of three overarching categories, ten subcategories, and thirty-one subcomponents of management control systems relevant to the realization of organizational ambidexterity.

The findings indicate that the emerging MCS framework that supports the creation of ambidexterity can be structured into three main dimensions: (1) five prerequisite components, (2) two core concepts of MCS framework design, and (3) three consequential outcomes. This framework provides practical guidance for managers and practitioners by offering a structured approach to systematically evaluate both the antecedents and consequences of MCS design. Furthermore, it highlights promising directions for future research in the intersection of management control systems and organizational ambidexterity.

**Keywords:** Management control systems, management control, design of management control systems, organizational ambidexterity, systematic review

**How to Cite:** Harandi, A. O. and Azami, S. (2026). A Model for Management Control Systems Focusing on Organizational Ambidexterity: A Systematic Review Approach. *Journal of Intelligent Strategic Management* .5(2), 103-148.  
doi: 10.87453/bumara.3.2.112354845.84856



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author: harandi@ut.ac.ir

## مدلی برای سیستم های کنترل مدیریت با تمرکز بر دوسوتوانی سازمانی: با استفاده از رویکرد مرور نظام مند

عطاءاله هرندي \*

استادیار، گروه استراتژی و سیاست گذاری کسب و کار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکدهگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

سامان اعظمی

دانشجوی دکتری مدیریت سیاست گذاری، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکدهگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### چکیده

موفقیت، رشد و بقای بلندمدت سازمان ها در عصر دیجیتال به توانایی در بهره برداری از قابلیت های فعلی و همزمان کاوش شایستگی های جدید که تحت عنوان دوسوتوانی سازمانی مطرح می باشد، بستگی دارد. از این رو مقالات بی شماری به مطالعه ابزارهای بهره مندی از دوسوتوانی سازمانی در ادبیات سازمانی، نوآوری و استراتژی پرداخته اند، یکی از ابزارهای کلیدی سیستم های کنترل مدیریت است که تعداد تحقیقات نظری و تجربی در زمینه اثر آن بر ایجاد دوسوتوانی سازمانی به طور قابل توجهی افزایش یافته، اما تاکنون مرور جامع مطالعات مفهومی و تجربی با در نظر گرفتن ابعاد کنترل های مدیریت در تحقق و خلق دوسوتوانی سازمانی انجام نشده است. از این رو هدف این مقاله ارائه مروری نظام مند از ادبیات طراحی کنترل مدیریت در ایجاد دوسوتوانی سازمانی و ترکیب دانش فعلی است. روش نمونه گیری براساس معیارهای ورود و خروج روش پریزما انتخاب شده است. در راستای پاسخ به سؤالات پژوهش، با استفاده از الگوی هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو، یافته های ۵۵ مطالعه مرتبط با اهداف پژوهش، بررسی، تجمیع، ترکیب و تفسیر شد، که منجر به استخراج سه مقوله، ۱۰ مولفه فرعی و ۳۱ زیرمولفه سیستم های کنترل مدیریت در تحقق دوسوتوانی سازمانی شد. نتایج نشان می دهد که چارچوب سیستم های کنترل مدیریت که در نتیجه تحقق و خلق استراتژی دوسوتوانی پدیدار می شوند در سه بعد اصلی شامل: ۵ مولفه پیش نیاز و ۲ مفهوم طراحی چارچوب سیستم های کنترل مدیریت و ۳ پیامد می باشد. این چارچوب می تواند متخصصان را راهنمایی کند تا به طور سیستماتیک عوامل زمینه و پیامدهای طراحی سیستم های کنترل مدیریت خود را ارزیابی کنند و راههایی را برای تحقیقات آینده نشان می دهد.

**کلیدواژه ها:** سیستم های کنترل مدیریت، کنترل مدیریت، طراحی سیستم های کنترل مدیریت، دوسوتوانی سازمانی، مرور نظام مند

**استناد به این مقاله:** هرندي، عطاءاله و اعظمی، سامان . (۱۴۰۵). مدلی برای سیستم های کنترل مدیریت با تمرکز بر دوسوتوانی سازمانی: با استفاده از رویکرد مرور نظام مند. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۵(۲)، ۱۰۳-۱۴۸.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین المللی کرییتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری

۴,۰ منتشر می شود.

© نویسندگان

\* نویسنده مسئول: harandi@ut.ac.ir

## مقدمه

محیط دائماً در حال تغییر و متلاطم کسب و کار، اهمیت حرکت سازمان‌ها در مسیر تحول دیجیتال و نوآوری و نوآوری (Adekunle, Aigbavboa, Ejohwomu, Adekunle, & Thwala, 2021; Belhadi, Kamble, Gunasekaran, & Mani, 2022; Coeckelbergh, 2012; Feliciano-Cestero, Ameen, Kotabe, Paul, & Signoret, 2023; Gunn & Williams, 2007; Vial, 2021; Zaoui & Souissi, 2020) را به منظور کسب مزیت رقابتی ضروری می‌سازد (Jurksiene & Pundziene, 2016; Leão & da Silva, 2021) از این رو سازمان‌ها بایستی به دنبال کسب منابع و قابلیت‌های باشند که بتوانند مزیت‌های ارزشمندی را خلق کنند که تضمین کننده بقای آن‌ها در محیط پرتلاطم باشد (Jöhnk, Ollig, Rövekamp, & Oesterle, 2022; Montealegre, Iyengar, & Sweeney, 2019; Müller, Päske, & Rodil, 2019; Ürü, Gözükar, & Ünsal, 2024). موفقیت در این فضا، به توانایی در بهره‌برداری از شایستگی‌های فعلی و در عین حال کشف قابلیت‌های جدید بستگی دارد (Floyd & Lane, 2000; Güttel & Konlechner, 2009; Ürü et al., 2024; Winter & Szulanski, 2001). مندی همزمان این رویکرد، دوسوتوانی سازمانی گفته می‌شود (Chakma, Paul, & Dhir, 2021; Guerrero, 2021; Kassotaki, 2022). ریسک‌پذیری، نوآوری و بهره‌برداری با پالایش، کارایی و اجرا مرتبط می‌باشد (Gianzina-Kassotaki, 2017; Levinthal & March, 1993).

دوسوتوانی سازمانی در چند سال اخیر، به طور فزاینده‌ای در زمینه‌های تحقیقاتی بسیاری از محققان (Amjad & Nor, 2020; Andriopoulos & Lewis, 2009; Brix, 2019; Maclean, Harvey, Golant, & Sillince, 2021) به عنوان ابزار موفقیت طولانی مدت سازمان‌ها معرفی شده است (Boumgarden, Nickerson, & Zenger, 2012; Fu, Flood, & Morris, 2016; Hirst, Van Knippenberg, Zhou, Zhu, & Tsai, 2018; Raisch & Birkinshaw, 2008; Zhang, Edgar, Geare, & O'Kane, 2016). از این رو جهت دستیابی به دوسوتوانی رویکردهای مختلفی از جمله یادگیری سازمانی (Brix, 2019; Cegarra-Navarro & Dewhurst, 2007; Wei, 2014) مدیریت دانش (Dezi, Ferraris, Papa, & Vrontis, 2019; Yi, & Guo, 2014) (Filippini, Güttel, & Nosella, 2012; Rialti, Marzi, Caputo, & Mayah, 2020) فرهنگ سازمانی (Moreno-Luzon, Gil-Marques, Lloria, & Salas, 2024; Muhammad, Ikram, Jafri, & Naveed, 2020; C. L. Wang

(Feng & Zhou, 2019; Katou, Budhwar, & Rafiq, 2014) هوش هیجانی & (Anthony, 1965; Trieu, Van Nguyen, Patel, 2021) قابلیت های فناوری (Nguyen, Vu, & Tran, 2023; Yunita, Sasmoko, Bandur, & Alamsjah, 2023; Zang & Li, 2017) قابلیت های بازاریابی (Ali, Wu, & Ali, 2022; Tariq, Alshurideh, Akour, & Al-Hawary, 2022; Zang & Li, 2017) ساختار سازمانی (Shafique, Kalyar, Shafique, Kianto, & Beh, 2022; T. Wang, Yang, & Zhang, 2021) و رویکردهای کنترل مدیریت (Gschwantner & Hiebl, 2016; McCarthy & Gordon, 2011) مطرح می باشد که از میان این رویکردها، ابزارهای کنترل مدیریت به عنوان نقشی محوری در دستیابی به سطوح بالایی از دوسوتوانی سازمانی مطرح می باشد (Bedford, Malmi, & Sandelin, 2016; Gschwantner & Hiebl, 2016; Guenther, 2013; Jørgensen & Messner, 2009; Kang & Snell, 2009; Malmi & Brown, 2008; McCarthy & Gordon, 2011; Ylinen & Gullkvist, 2014).

از ادبیات موجود می توان نتیجه گرفت در خصوص دوسوتوانی سازمانی و سیستم کنترل مدیریت پژوهش های زیادی انجام شده، اما با وجود اهمیت سیستم های کنترل مدیریت در تحقق دوسوتوانی سازمانی، مطالعات پیشین از ارائه تصویر کاملی که درک جامعی از مسیر دستیابی به دوسوتوانی از طریق سیستم های کنترل مدیریت را نمایش دهد، دارای نقصان می باشند.

لذا در پژوهش حاضر هدف اصلی آن است تا از طریق تجزیه و تحلیل دانش فعلی در مورد سیستم کنترل مدیریت در بهره مندی همزمان از رویکردهای اکتشاف و بهره برداری چارچوب جامعی از مکانیزم های کنترل که منجر به تحقق و ظهور دوسوتوانی سازمانی می گردد، ارائه شود. لذا جهت دستیابی به هدف ذکر شده پژوهش حاضر به این سه سوال پاسخ می دهد: ۱) چارچوب سیستم کنترل مدیریت در مسیر تحقق دوسوتوانی سازمانی دارای چه ابعادی است؟ ۲) پیش نیازهای پیاده سازی سیستم کنترل مدیریت در ایجاد دوسوتوانی سازمانی دارای چه مولفه های می باشد؟ و ۳) مولفه های سیستم کنترل مدیریت، چگونه قادر به تسهیل دوسوتوانی سازمانی هستند؟

## ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

### دوسوتوانی سازمانی

اصطلاح "دوسوتوانی سازمانی" اولین بار توسط دانکن (۱۹۷۶) مورد استفاده قرار گرفت، که این استدلال را داشت که سازمان ها هم زمان باید بهره برداری و اکتشاف را به کار ببرند، ساختارهای خود را در طول زمان تغییر دهند تا نوآوری و کارایی را ممکن سازند. (Duncan, 1976) اما در تحقیقات اولیه، دستیابی هم زمان به بهره برداری و اکتشاف غیرممکن به نظر می رسید، به همین منظور مارس (۱۹۹۱) پیشنهاد کرد که سازمان ها باید بین بهره برداری و اکتشاف تعادل ایجاد کنند تا به بقا و موفقیت طولانی مدت دست یابند. (March, 1991)

بنابراین دوسوتوانی سازمانی به معنای پیگیری همزمان فعالیت های اکتشافی و بهره برداری در یک سازمان است که اکتشاف به جستجو، تغییر و کشف منابع جدید و آزمایش با آن ها و بهره برداری به پالایش، انتخاب و اجرای منابع با تمرکز بر بهره وری اشاره دارد (Raisch & Birkinshaw, 2008; Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). با اینکه اکتشاف و بهره برداری اغلب متناقض در نظر گرفته می شوند، چندین نویسنده استدلال می کنند که باید به طور همزمان در یک تعادل سالم برای رسیدن به دوسوتوانی سازمانی دنبال شوند (Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013; O'Reilly III & Tushman, 2011; O'Reilly Iii & Tushman, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008; Raisch et al., 2009; Tushman & O'Reilly III, 1996). برخی از نویسندگان حتی استدلال می کنند که تحت شرایط مناسب، فعالیت های اکتشافی و بهره برداری می توانند به طور متقابل افزایش یابند. پس هدف دستیابی به سطوح بالای اکتشاف و بهره برداری است. (Gupta, Smith, & Shalley, 2006)

با این وجود تمرکز در بسیاری از سازمان ها بر فعالیت های بهره برداری است، زیرا با قطعیت، کارایی و دستاوردهای کوتاه مدت همراه است، در حالی که اکتشاف با عدم قطعیت، ناکارآمدی و هزینه ها همراه است (Hill & Birkinshaw, 2014; O'Reilly & Tushman, 2011). در ارتباط با سطوح مناسب فعالیت های بهره برداری، فعالیت های اکتشافی می توانند عملکرد بلندمدت یک سازمان را افزایش دهند. (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009) سازمان هایی که تنها بر بهره برداری تمرکز می کنند ممکن است بتوانند درآمدها کوتاه مدت خود را افزایش دهند، اما این امکان وجود دارد که نتوانند با تغییرات زیست محیطی و تکنولوژیکی در بخش کسب

و کار خود کنار بیایند. در مقابل، سازمان هایی که تنها بر اکتشاف تمرکز می کنند ممکن است بتوانند خود را با تغییرات وفق دهند و نوآور باشند، اما ممکن است نتوانند بازگشت سرمایه خود را به دست آورند. (Raisch et al., 2009) از این رو، دستیابی به تعادل سالم بین اکتشاف و بهره برداری برای بقا و موفقیت بلندمدت یک سازمان ضروری است. (Raisch & Birkinshaw, 2008)

دوسوتوانی سازمانی به شکل های مختلفی از جمله دوسوتوانی ساختاری و زمینه ای مطرح می باشد. مفهوم دوسوتوانی ساختاری توسط توشمان و اوریلی (۱۹۹۶) مطرح شد که به معنای جداسازی فعالیت های اکتشافی و بهره برداری از طریق یک ساختار دوگانه در سازمان است. (Tushman & O'Reilly III, 1996) این جداسازی اغلب به دلیل ماهیت متفاوت فعالیت های اکتشافی و بهره برداری ضروری است. (Birkinshaw & Gibson, 2004; Tarba, Jansen, Mom, Raisch, & Lawton, 2020) به عنوان مثال، یک سازمان ممکن است ساختاری را ایجاد کند که در آن تحقیق و توسعه و واحدهای توسعه کسب و کار مسئول اکتشاف منابع، بازارها و گرایش های جدید و واحدهای کسب و کاری اصلی مسئول بهره برداری از منابع و بازارهای موجود باشند. (Birkinshaw & Gibson, 2004) مزیت چنین تفکیک ساختاری این است که کارمندان اهداف و وظایف خود را به وضوح تعریف کرده اند. با این حال، این جداسازی همچنین مستلزم خطر جداسازی وظایف مختلف است. (Birkinshaw & Gibson, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2009) بنابراین، ادغام و انتقال مستمر دانش بین واحدهای کسب و کاری جداگانه در فعالیت های اکتشافی و بهره برداری از اهمیت حیاتی برخوردار است. (McCarthy & Gordon, 2011)

رویکرد، دوم مفهوم دوسوتوانی زمینه ای می باشد که توسط گیسون و بیرکینشا (۲۰۰۴) مطرح شد. این مفهوم، ناشی از ویژگی های زمینه سازمانی است (Birkinshaw & Gibson, 2004; Chebbi, Yahiaoui, Vrontis, & Thrassou, 2015; Güttel & Konlechner, 2009; C. L. Wang & Rafiq, 2014) که به معنای ادغام و پیگیری همزمان فعالیت-های اکتشافی و بهره برداری در یک واحد کسب و کاری است. این رویکرد به سیستم ها و ساختارهای انعطاف پذیرتری نیاز دارد که به کارمندان اجازه می دهد خودشان تصمیم بگیرند که چقدر زمان می خواهند در فعالیت های اکتشافی یا بهره برداری سرمایه-گذاری کنند. (Birkinshaw & Gibson, 2004) به عنوان مثال، کارمندان بدون اجازه یا حمایت مافوق به نفع سازمان عمل می کنند. کارمندان جاه طلب

برای سازگاری با فرصت های جدید در راستای اهداف سازمان انگیزه دارند. (Birkinshaw & Gibson, 2004) این نوع دوسوتوانی این مزیت را دارد که فعالیت ها از ابتدا یکپارچه هستند و هیچ خطری برای جداسازی وجود ندارد. (Birkinshaw & Gibson, 2004)

با این حال، سیستم های کنترل مدیریت مناسب باید برای مدیریت رفتار کارمندان و ایجاد یک زمینه مناسب که از هر دو فعالیت های اکتشافی و بهره برداری پشتیبانی می کند، استفاده شود. (McCarthy & Gordon, 2011) علی رغم وجود این دو شکل از دوسوتوانی سازمانی، بیرکینشا و گیسون استدلال می کنند که " دوسوتوانی زمینه ای جایگزینی برای دوسوتوانی ساختاری نیست، بلکه یک مکمل است ". جداسازی اکتشاف و بهره برداری گاهی اوقات ضروری است، اما به گفته بیرکینشا و گیسون (۲۰۰۴)، باید موقتی باقی بماند. (Birkinshaw & Gibson, 2004)

رایش و همکاران (۲۰۰۹) استدلال می کنند که برای حفظ دوسوتوانی سازمانی در طول زمان، ممکن است بکارگیری راه حل های ساختاری و زمینه ای لازم باشد (Raisch et al., 2009). مشکلاتی که سازمان ها با آن مواجه هستند این است که اکتشاف و بهره برداری ممکن است به ساختارها و مهارت های متفاوتی نیاز داشته باشد و ممکن است از طریق مکانیسم های کنترل مدیریت مختلف پشتیبانی شود. (Simons, 2010) بنابراین دستیابی به دوسوتوانی سازمانی می تواند از طریق ابزارها و رویکردهای مختلف کنترل مدیریت تحت تاثیر و حمایت قرار گیرد.

### کنترل مدیریت

کنترل های مدیریت شامل تمام سیستم ها و دستگاه هایی است که مدیران برای هدایت کارمندان به سمت یک هدف خاص استفاده می کنند. (Malmi & Brown, 2008) اولین تعریف کنترل های مدیریت توسط آنتونی (۱۹۶۵) ارائه شد، که طبق آن کنترل مدیریت "فرآیندی است که توسط آن مدیران اطمینان حاصل می کنند که منابع به طور موثر و کارآمد در دستیابی به اهداف سازمان استفاده می شود." (Anthony, 1965) تعریف آنتونی (۱۹۶۵) ماهیت کمی محدود دارد زیرا کنترل مدیریت را از کنترل استراتژیک و کنترل عملیاتی جدا می کند. از سوی دیگر، فلامولز (۱۹۸۳) با این استدلال که افراد و سازمان ها تنها اهداف نسبتاً همسویی دارند، بر جنبه رفتاری کنترل های مدیریت تاکید می کند که چرا هدایت تلاش های انسانی به سمت مجموعه مشخصی از اهداف

سازمانی، که به ناچار منجر به نیاز به کنترل می شود، ضروری است (Flamholtz, 1983) دیدگاه رفتاری نیز توسط مرچنت و وندر استید (۲۰۰۷)، که استدلال می کنند که کنترل مدیریت شامل برداشتن گام هایی برای اطمینان از این است که کارمندان آنچه را که برای سازمان موثر و کارآمد است انجام می دهند. این یک وظیفه مهم است؛ زیرا این افراد در سازمان هستند که کارها را انجام می دهند. اگر همیشه بتوان به همه کارمندان برای انجام کاری که برای سازمان موثر و کارآمد است اعتماد کرد، نیازی به کنترل های مدیریت نخواهد بود. (Merchant & Van der Stede, 2007)

علاوه بر این، کنترل-های مدیریت به عنوان روال ها و رویه های رسمی و مبتنی بر اطلاعات که مدیران برای حفظ یا تغییر الگوهای فعالیت های سازمانی استفاده می کنند، مفهوم سازی شده اند. (Simons, Dávila, & Kaplan, 2000) همان طور که تعاریف بالا نشان می-دهند، برخی مفاهیم گسترده تر از بقیه هستند. با توجه به گسترده ترین تعاریف که در آن ها، به عنوان مثال، فرایندهای پیاده سازی استراتژی و یادگیری در داخل دامنه قرار می گیرند (Merchant & Otley, 2006)، مرچنت و او تلی بیان می کنند که تقریباً همه چیز در سازمان به عنوان بخشی از سیستم کنترل کلی در نظر گرفته می شود. (Merchant & Otley, 2006) با این حال، تعریف ارائه شده توسط مالمی براون (۲۰۰۸) تمایزی بین سیستم های کنترل مدیریت و سیستم های پشتیبانی از تصمیم گیری ایجاد می کند.

از این رو، سیستم هایی که صرفاً برای پشتیبانی از تصمیم گیری مدیران و مدیران ارشد طراحی شده اند، کنار گذاشته می شوند. (Malmi & Brown, 2008) منطق پشت این جدایی در نظارت و هدایت زیردستان به این شرح می باشد که: اگر سیستم پشتیبانی توسط یک فرد (مدیر) برای هدایت رفتار (زیردستان) دیگری مورد استفاده قرار نگیرد، آنگاه یک سیستم پشتیبانی تصمیم گیری است، صرف نظر از اینکه توسط مدیران ارشد مورد استفاده قرار گیرد یا توسط مدیران ارشد برای مدیران زیردستان آن ها ارائه شود (Malmi & Brown, 2008).

در مجموع، مالمی و براون (۲۰۰۸) کنترل های مدیریت اینگونه تعریف می کند: کنترل های مدیریتی شامل تمام دستگاه ها و سیستم هایی است که مدیران برای اطمینان از اینکه رفتارها و تصمیمات کارمندان با اهداف و استراتژی های سازمان سازگار است، استفاده می کنند، اما سیستم های پشتیبانی از تصمیم گیری خالص را حذف می کنند. بنابراین در جمع بندی می توان بیان کرد که تعریف مالمی و براون جامع تر از تعاریف ارائه شده

توسط آنتونی (۱۹۶۵) و سایمونز (۲۰۰۰) است، زیرا کنترل های استراتژیک و عملیاتی که هدف آن ها هدایت کارمندان و به غیر از روال های مبتنی بر اطلاعات است، به ترتیب در این حوزه قرار می گیرند.

### پیشینه پژوهش

مک کارتی و گوردون (۲۰۱۱) بیان می کنند که برای رسیدن به یک تعادل مناسب بین بهره برداری و اکتشاف، نقش کنترل های مدیریت می تواند ضروری در نظر گرفته شود. (McCarthy & Gordon, 2011) علاوه براین، مسائل استراتژیک، از جمله تعادل رفتار بهره برداری و اکتشافی را می توان از طریق ابزارهای مختلف کنترل های مدیریت فعال کرد.

با این حال، هنگام استفاده کنترل های مدیریت در سازمان، مدیران اغلب در تلاش برای یافتن یک تعادل مناسب با استفاده از ابزارهای مختلف کنترل های مدیریت در عمل با مشکلاتی مواجه می شوند. (Mundy, 2010)

بعلاوه، طبق ماندی (۲۰۱۰)، تعادل اغلب به دلیل تمایل طبیعی مدیران به استفاده اجباری از کنترل های مدیریت به جای روش توانمندسازی، منحرف می شود. این باید یک نگرانی حیاتی باشد زیرا عدم تعادل در استفاده از کنترل های مدیریت منجر به عدم تعادل در عمل اکتشافی و بهره برداری می شود که در نهایت بر عملکرد نوآوری تاثیر می گذارد. (Mundy, 2010)

برای مثال، تاکید بیش از حد بر روش های اجباری کنترل های مدیریت ممکن است بسیار مضر باشد زیرا اغلب رفتار نوآورانه را محدود و عملکرد شرکت را در بلندمدت تحت تاثیر قرار می دهد.

با این حال، تاکید بیش از حد بر توانمندسازی کنترل های مدیریت به نوبه خود می تواند منجر به جهت مخالف و ناکارآمدی در عمل شود، زیرا نوآوری های جدید بالقوه منجر به هیچ پیشرفت واقعی نمی شوند (Mundy, 2010) و این امر تاثیر منفی بیشتری بر عملکرد بلندمدت سازمان می گذارد. (Mundy, 2010)

در نتیجه، هم فعال سازی و هم کنترل های مدیریت باید به صورت متعادل نشان داده شوند تا از وضعیتی که در آن بر استفاده بیشتر بهره برداری یا اکتشاف نسبت به دیگری تاکید می شود، جلوگیری شود، بنابراین به منظور شناسایی مقالات مرتبط در زمینه دوسوتوانی

سازمانی و کنترل مدیریت، جستجوی کلمات کلیدی مقالات مجلات علمی در نشریه های معتبر انجام شد.

علاوه بر این جهت اطمینان از اینکه تمامی پژوهش های مرتبط مورد بررسی قرار گرفته کلمات کلیدی (اکتشاف و بهره برداری) نیز بررسی شدند.

بنابراین، مقالات مربوط به جنبه های کنترل مدیریت و تنها یکی از این دو فعالیت اساسی نیز در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت، در این فرآیند جستجوی کلی منجر به شناسایی ۳۲ مقاله مرتبط با موضوع در بازه زمانی ۲۰۰۴ تا کنون (۲۰۲۴) شد. جدول ۱ خلاصه ای از مقالات انجام شده در این حوزه را ارائه می دهد.

جدول ۱: خلاصه پژوهش‌های انجام شده در حوزه کنترل‌های مدیریت و دوستوانی سازمانی

| عنوان   | نویسنده                               | روش  | یافته‌ها   | مؤلفه‌های بررسی شده                                     |
|---|---------------------------------------|------|--|---|
| حسابداری برای انعطاف‌پذیری و کارایی: مطالعه میدانی سیستم‌های کنترل مدیریت در یک رستوران زنجیره‌ای | اهرنس و چاپمن <sup>۱</sup><br>(۲۰۰۴)  | کیفی | چهار اصل برای طراحی توانمندسازی پیشنهاد شد که سیستم‌های کنترل مدیریت می‌توانند به طور همزمان برای کارآمدتر و انعطاف‌پذیرتر کردن سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرند (Ahrens & Chapman, 2004).  | کارایی<br>انعطاف‌پذیری<br>سیستم‌های کنترل مدیریت        |
| دوستوانی به عنوان یک قابلیت پویا: حل یک معضل  | اوریلی و وشمین <sup>۲</sup>           | کیفی | نتایج این پژوهش نشان داد مدیران ارشد در بهره‌مندی اصولی از رویکردهای کنترلی در خصوص موازنه میان بهره‌برداری و اکتشاف نقش اساسی دارند (O'reilly Iii & Tushman, 2008).   | بهره‌برداری و اکتشاف<br>مدیران ارشد<br>رویکردهای کنترلی |
| معماری سرمایه‌فکری و یادگیری دوسویه: چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی                             | کانگ و اسنل <sup>۳</sup><br>(۲۰۰۹)    | کمی  | نتایج نشان داد شرکت‌ها می‌توانند به طور همزمان حوزه‌های دانش جدید را کشف کنند در حالی که از حوزه‌های فعلی بهره‌برداری کنند. برای اینکار از رویکردهای سیستم‌های کنترل عملکرد برای پشتیبانی از این امر بهره می‌برند (Kang & Snell, 2009).  | سیستم‌های کنترل / عملکرد<br>بهره‌برداری و اکتشاف        |
| کنترل مدیریت در توسعه محصول جدید: پویایی مدیریت انعطاف‌پذیری و کارایی                             | جورجنسر و مسنر <sup>۴</sup><br>(۲۰۰۹) | کیفی | نتایج نشان داد مکانیزم‌های کنترل مختلف به سازمان کمک می‌کند تا کارایی و انعطاف‌پذیری متعادل شود. همچنین تغییر استراتژیک می‌تواند بر عملیات فعال‌سازی کنترل تأثیر بگذارد. (Jørgensen & Messner, 2009).  | کارایی و انعطاف‌پذیری<br>تغییر استراتژیک<br>کنترل       |
| ایجاد تنش‌های پویا از طریق استفاده متعادل از سیستم‌های کنترل مدیریت                               | ماندی <sup>۵</sup><br>(۲۰۱۰)          | کیفی | استفاده همزمان از سیستم‌های کنترل مدیریت برای هدایت و توانمندسازی مستلزم مداخله هدفمند توسط مدیران ارشد به منظور ایجاد شرایطی است که در آن تنش‌های مولد ظهور کنند. این مقاله تعدادی عوامل (ثبات داخلی، پیشرفت منطقی، تمایل تاریخی، تسلط و سرکوب) را شناسایی کرد که بر ظرفیت سازمان برای ایجاد تعادل در استفاده از توانمندسازی سیستم‌های کنترل مدیریت تأثیر می‌گذارد (Mundy, 2010). | سیستم‌های کنترل مدیریت<br>مدیران ارشد<br>تعادل          |
| پاسخگویی و کنترل به عنوان کاتالیزوری برای اکتشاف و بهره‌برداری استراتژیک: نتایج مطالعه میدانی     | سایمونز<br>(۲۰۱۰)                     | کیفی | سایمونز دریافت مطابق اصل کنترل‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و کنترل با فعالیت بهره‌برداری به شدت همسو می‌باشد. با این حال، در اکثر موقعیت‌ها، دامنه مسئولیت‌پذیری گسترده‌تر از دامنه کنترل بوده که نتیجه تمایل مدیریت به نوآوری و اکتشاف است و به عنوان کاتالیزوری برای تغییر استراتژی، رضایت مشتری یا ایجاد انگیزه در افراد برای هدایت سازمان‌های ماتریسی استفاده می‌شود (Simons, 2010).  | مسئولیت‌پذیری و کنترل<br>شکاف کارآفرینی                 |

<sup>1</sup> Ahrens and Chapman

<sup>2</sup> O'reilly and Tushman

<sup>3</sup> Kang and Snell

<sup>4</sup> Jørgensen and Messner

<sup>5</sup> Mundy

|  |   |          |                                      |  |
|--|---|----------|--------------------------------------|--|
| کنترل رسمی و غیررسمی   | نتایج نشان داد، مکانیسم کنترل رسمی و غیررسمی می‌توانند به طور همزمان مکمل و جایگزین باشند و تاثیر مکانیزم‌های کنترل رفتار رسمی را بر روی دوسوتوانی تقویت و تاثیر مکانیزم‌های کنترل پیامد رسمی (اثرات جانیشینی) را تضعیف کنند. بنابراین کنترل غیررسمی با مکانیزم‌های کنترل مبتنی بر رفتار می‌تواند به طور همزمان تحقق اهداف پروژه و انعطاف پذیری توسعه را افزایش دهد. با این حال، ترکیب غیررسمی با مکانیزم‌های کنترل مبتنی بر نتیجه رسمی می‌تواند در عوض این اهداف را مختل کند (Tiwana, 2010). | کمی      | تیوانا <sup>۱</sup><br>(۲۰۱۰)        | دوسوتوانی توسعه سیستم‌ها: تبیین نقش‌های مکمل و جایگزین کنترل‌های رسمی و غیررسمی              |
| کنترل تعاملی و ارزش‌ها   | رویکردهای کنترل تعاملی و ارزش‌ها می‌توانند تعادل اکتشاف و بهره‌برداری در خصوص یادگیری سازمانی مدیریت کنند (Fang, Lee, & Schilling, 2010).   | کمی      | فنگ و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۰)    | متعادل کردن اکتشاف و بهره‌برداری از طریق طراحی ساختاری: جداسازی زیرگروه‌ها و یادگیری سازمانی |
| قابلیت‌های استراتژیک مکانیزم‌های ارزیابی عملکرد مالی و غیرمالی   | الگوهای تصمیم‌گیری حاصل بر بهره‌برداری و شناسایی قابلیت‌های استراتژیک در یک سازمان و به نوبه خود عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارند. پیامدهای عملکرد حاصل برای سازمان ناشی از تاثیر این تاثیرات تصمیم‌گیری بر بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و جستجو و شناسایی فرصت‌های استراتژیک جدید است (Grafton, Lillis, & Widener, 2010).   | کمی      | کرافون و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۰) | نقش سنجش و ارزیابی عملکرد در ایجاد قابلیت‌ها و عملکرد سازمانی                                |
| سیستم‌های باور و تعاملی سیستم مرزی و تشخیصی اکتشاف و بهره‌برداری | سیستم‌های باور و تعاملی با هم کار می‌کنند تا جستجو و اکتشافی را ایجاد کنند. از نظر بهره‌برداری، نویسندگان ادعا می‌کنند که آن توسط سیستم‌های مرزی و تشخیصی که پشت سر هم کار می‌کنند (McCarthy & Gordon, 2011).   | کیفی-کمی | مک‌کاری و گوردون <sup>۴</sup> (۲۰۱۱) | دستیابی به دوسوتوانی زمینه‌ای در سازمان‌های تحقیق و توسعه: رویکرد سیستم کنترل مدیریت         |
| عدم قطعیت دوسوتوانی رهبران                                       | رهبرانی که مهارت را با مدل‌های ساختارسازی ترکیب می‌کنند، پیچیدگی‌های سازمان خود را بهتر درک و آن را با موفقیت بیشتری در دوران اجتناب‌ناپذیر عدم قطعیت هدایت می‌کنند (Selcer & Decker, 2012).  | کیفی     | اسلر و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۲)   | ساختار دوسوتوانی: اصرار برای احتیاط در طراحی سازمانی   |
| سیستم‌های اطلاعاتی سیستم‌های کنترل مدیریت بهره‌برداری و کشف      | سیستم‌های اطلاعاتی در کمک به سازمان‌ها به عنوان یک کاتالیزور برای ایجاد سیستم‌های کنترل مدیریت متعادل عمل می‌کند که مدیران را قادر به بهره‌برداری و کشف همزمان اطلاعات غنی‌تر می‌سازد (Schermann, Wiesche, & Krcmar, 2012).   | کیفی     | اسچرمن و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۲) | نقش سیستم‌های اطلاعاتی در حمایت از فعالیت‌های کنترلی مدیریت بهره‌برداری و اکتشافی            |

<sup>1</sup> Tiwana

<sup>2</sup> Fang et al.

<sup>3</sup> Grafton et al.

<sup>4</sup> McCarthy and Gordon

<sup>5</sup> Selcer

<sup>6</sup> Schermann et al.

|   |   |      |                            |  |
|---|---|------|----------------------------|--|
| اکتشاف و بهره‌برداری<br>کنترل‌های غیررسمی<br>رهبری منابع انسانی | یافته‌ها با نظریه‌های اکتشاف و بهره‌برداری، با بسط آن به کنترل‌های غیررسمی و رهبری منابع انسانی و این دیدگاه که سیستم و عملکرد منابع انسانی باید در پرتو فرایندهای سازمانی که به آن‌ها اعمال می‌شوند، متفاوت باشند، سازگار می‌باشد (Medcof & Song, 2013). | کمی  | مدکوف و سانگ (۲۰۱۳)        | اکتشاف، بهره‌برداری و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در پیکربندی-های منابع انسانی مشارکتی و کارآفرینی        |
| بوروکراتیک و مشارکتی<br>سیستم‌های اطلاعاتی<br>دوسوتوانی کنترلی  | دو سبک متضاد بوروکراتیک و مشارکتی که توسط مدیران پروژه‌های سیستم‌های اطلاعاتی برای دستیابی به دوسوتوانی کنترلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. (Gregory & Keil, 2014).   | کیفی | گرگوری و همکاران (۲۰۱۴)    | ترکیب سبک‌های مدیریت بوروکراتیک و مشارکتی برای دستیابی به دوسوتوانی کنترلی در پروژه‌های سیستم‌های اطلاعاتی |
| کنترل مدیریت<br>سازمان‌های دوسوتوان                             | یافته‌های این مطالعه نیاز به کنترل مدیریت در سازمان‌های دوسوتوان هم در زمان ثبات و هم زمان تغییر تحول اشاره دارد. (Breslin, 2014).  | کمی  | برسلین (۲۰۱۴)              | آرامش در طوفان: شبیه‌سازی مدیریت سازمانی تکامل مشترک   |
| اهرم‌های کنترل<br>اکتشاف یا بهره‌برداری                         | اهرم‌های کنترل به طور مستقل با افزایش عملکرد در شرکت‌هایی که در اکتشاف یا بهره‌برداری تخصص دارند، مرتبط هستند، که نشان می‌دهد اهرم‌ها به عنوان کنترل‌های تکمیلی عمل می‌کنند نه به عنوان کنترل‌های مکمل در این زمینه‌ها (Bedford, 2015).                   | کمی  | بدفورد (۲۰۱۵)              | سیستم‌های کنترل مدیریت در حالت-های مختلف نوآوری: مفاهیم برای عملکرد شرکت                                   |
| کنترل‌های مدیریتی<br>دوسوتوانی                                  | به جای یک سیستم کنترل مدیریتی خاص، بسته‌ای از سیستم کنترل مدیریتی و اشکال مختلف آن برای دستیابی به مدیریت دوسوتوانی سازمانی ضروری باشد (Gschwantner & Hiebl, 2016).   | کیفی | گسچنونر و همکاران (۲۰۱۶)   | سیستم‌های کنترل مدیریت و دوسوتوانی سازمانی   |
| سیستم کنترل سازمانی<br>رفتار دوسوتوانی                          | نتایج نشان داد سیستم کنترل سازمانی تاثیر رفتار دوسوتوانی را بر عملکرد تعدیل می‌کند، به طوری که سیستم کنترل مبتنی بر پیامد رابطه را تقویت می‌کند (Faia & Vieira, 2017).  | کمی  | فیا و همکاران (۲۰۱۸)       | ایجاد فروش در حین ارائه خدمات: اثر سیستم کنترل بر رفتار دوسویه   |
| کنترل استراتژیک و مالی<br>نوآوری<br>دوسوتوانی                   | نتایج نشان می‌دهد که علاوه بر استفاده مستقل از کنترل استراتژیک، استفاده ترکیبی و متعادل از کنترل‌های استراتژیک و مالی برای نوآوری داخلی و دوسوتوانی مهم هستند (T. Wang et al., 2021).   | کمی  | وانگ و همکاران (۲۰۱۸)      | اثرات کنترل‌های سازمانی بر حالت‌های نوآوری: دیدگاه دوسوتوانی   |
| دوسوتوانی سازمانی<br>تعامل کنترل شده                            | تعامل کنترل شده، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و اهداف رسمی ابزار موثر برای مدیریت استراتژی نوآوری است که فعالیت بهره‌برداری و اکتشافی را متعادل می‌کند (Aschenbrücker & Kretschmer, 2018).  | کمی  | اسچنبروکر و همکاران (۲۰۱۸) | کنترل متوازن به عنوان توانمندساز دوسوتوانی سازمانی   |

<sup>1</sup> Medco AND Song

<sup>2</sup> Gregory

<sup>3</sup> Breslin

<sup>4</sup> Bedford

<sup>5</sup> Gschwantner, Stefanie Hiebl, Martin RW

<sup>6</sup> Faia

<sup>7</sup> Aschenbrücker

|   |   |      |                         |   |
|---|---|------|-------------------------|---|
| کنترل مدیریت<br>دوستوانی نهادی                        | ارائه یک دید جامع از کنترل مدیریت که نه تنها براساس اقدامات اقتصادی منطقی، بلکه بر جنبه‌های اجتماعی، مذهبی و سیاسی که بر ایجاد دوستوانی اثر دارد (Diab & Mohamed Metwally, 2019).   | کیفی | دیاب و همکاران (۲۰۲۰)   | دوستوانی نهادی و کنترل مدیریت: نقش نهادهای مذهبی، جمعی و سیاسی                                  |
| دوستوانی سازمانی<br>سیستم‌های کنترل مدیریت            | رهبری مشترک رابطه مثبت با دوستوانی دارد. همچنین، استفاده کنترل مدیریت عمومی جدید، براساس کنترل‌ه ترکیبی پاداش و عملکرد، این رابطه را تعدیل می‌کند (Umans, Smith, Andersson, & Planken, 2020).   | کمی  | اومانس و همکاران (۲۰۲۰) | رهبری مشترک و دوستوانی تیم‌های مدیریت: نقش سیستم‌های کنترل مدیریت                               |
| سیستم کنترل مدیریت<br>توانمندسازی دوستوانی            | سیستم‌های کنترل مدیریت هم فعالیت‌های بهره‌برداري و هم اکتشافی را متعادل می‌کند (Lind & Åberg, 2020).  | کیفی | لیند و همکاران (۲۰۲۰)   | سیستم‌های کنترل مدیریت به عنوان یک بسته و نقش آن در توانمندسازی دوستوانی سازمانی در کسب و کارها |
| سیستم‌های کنترل مدیریت<br>دوستوانی<br>یادگیری سازمانی | یافته‌ها چشم‌انداز نوآورانه سازمان‌ها را بین استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریت و همچنین شواهد یادگیری سازمانی استراتژی‌های بهره‌برداري و اکتشاف و دستیابی به مهارت‌های همکاری برجسته می‌کند (Arantes & Lima Soares, 2021).  | کمی  | آرنس و همکاران (۲۰۲۱)   | اثر میانجی سیستم‌های کنترل مدیریت در تعامل بین دوستوانی و یادگیری سازمانی در برزیل              |
| سیستم‌های کنترل مدیریت<br>نوآوری دوسویه<br>سبک رهبری  | کنترل تعاملی نوآوری اکتشافی را ترویج و کنترل تشخیصی تاثیر مثبت و قابل توجهی بر نوآوری بهره‌برداري دارد. همچنین رهبری تحول‌گرا رابطه بین کنترل مدیریت تعاملی و نوآوری اکتشافی و ارتباط بین کنترل تشخیصی و بهره‌برداري را تعدیل می‌کند (Berraies, Chaher, Hamdi, & Mejri, 2021a). | کمی  | برایس و همکاران (۲۰۲۱)  | آیا سیستم‌های کنترل مدیریت، نوآوری دوسویه را ترویج می‌کنند؟ نقش تعدیل‌کننده سبک رهبری           |
| اهرم‌های کنترل<br>زمینه کنترل<br>دوستوانی زمینه‌ای    | نتایج نشان داد سیستم‌های مرزی رسمی به طور مثبت با دوستوانی زمینه‌ای مرتبط است، که به طور مثبت بر عملکرد شرکت تاثیر می‌گذارد. در مقابل، سیستم‌های باوری بر دوستوانی زمینه‌ای تاثیر نمی‌گذارند (Möller, Schmid, Seehofer, & Wenig, 2022).   | کمی  | مولر و همکاران (۲۰۲۲)   | چگونه طراحی یک زمینه سازمانی به دستیابی به دوستوانی زمینه‌ای کمک می‌کند                         |
| دوستوانی<br>سیستم کنترل نیروی فروش                    | علی‌رغم اهمیت زیاد دوستوانی، ادبیات تاثیر سیستم کنترل نیروی فروش بر دوستوانی خدمات - فروش را نادیده گرفته درحالی‌که یافته‌ها تاثیر مثبت کنترل خدمات - فروش را بر قابلیت نوآوری خدمات و عملکرد بازاریابی خدمات نشان می‌دهد (Ahmad, Liu, Akhtar, & Siddiqi, 2022).                | کمی  | احمد و همکاران (۲۰۲۲)   | آیا دوستوانی فروش خدمات در بازاریابی خدمات کسب و کار به تجارت اهمیت دارد؟                       |
| کنترل داخلی<br>نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌برداري    | کنترل داخلی تاثیر قابل توجهی بر نوآوری اکتشافی دارد، اما بر نوآوری بهره‌برداري ندارد؛ بنابراین، مدیریت ارشد باید نقش کنترل داخلی و اثرات مختلف نوآوری دوگانه را در تدوین استراتژی‌ها یا سیاست‌ها برای توسعه پایدار در نظر بگیرند (Liu, Wu, & Xu, 2022).                         | کمی  | لیو و همکاران (۲۰۲۲)    | رابطه بین کنترل داخلی و توسعه پایدار بنگاه‌ها با واسطه نقش‌های                                  |

1 Diab

2 Umans

3 Lind

4 Arantes

5 Berraies

6 Möller

7 Ahmad et al

8 Liu et al

| نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره برداری   |                       |
|---|-----------------------|
| نوآوری اکتشافی: یادگیری سازمانی و نوآوری فراگیر: نقش تعدیل کننده دوسوتوانی کنترل سبز  | ژائو و همکاران (۲۰۲۲) |
| نتایج نشان می دهد که بعد متوازن دوسوتوانی کنترل تاثیر مثبت یادگیری زنجیره تامین را بر نوآوری فراگیر اساسی تقویت می کند (Zhao, Wang, Feng, Kong, & Zhang, 2022).             | کمی                   |
| دوسوتوانی کنترل سبز   |                       |
| عملکرد پروژه سیستم های اطلاعات و دوسوتوانی به سبک کنترل: یک دیدگاه گسترده از فعالیت های کنترل   | سید و همکاران (۲۰۲۳)  |
| نتایج نشان می دهد سبک کنترل، عملکرد پروژه به طور مستقیم و در ترکیب با کنترل رسمی و غیررسمی دوسوتوانی سازمانی را بهبود می بخشد (Syed, Wiener, Mehmood, & Abdelrahman, 2023). | کمی                   |
| سیستم های اطلاعات دوسوتوانی فعالیت های کنترل  |                       |
| مفاهیم عملکرد نوآوری اکتشافی و بهره برداری: نقش سیستم های کنترل مدیریت  | لی و همکاران (۲۰۲۳)   |
| نتایج تایید می کنند که کنترل تشخیصی اثر مثبت قابل توجهی بر بهره برداری دارد و کنترل تعاملی اثر مثبت قابل توجهی بر نوآوری اکتشافی دارد. (Le, Nguyen, & Hoang, 2023).         | کمی                   |
| کنترل تشخیصی و تعاملی بهره برداری و اکتشافی   |                       |
| ناشی از دوسوتوانی زنجیره تامین. اثرات جایگزین و مکمل ظهور و کنترل زنجیره تامین بر عملکرد رابطه ای سه گانه   | اسویرچک (۲۰۲۴)        |
| نتایج نشان می دهد که وقتی به طور مستقل کنترل اعمال می شود، تعادل ظهور-کنترل و ترکیبی از ظهور-کنترل به ترتیب تأثیر مثبت و منفی بر عملکرد دوسوتوانی دارند (Swierczek, 2024).  | کمی                   |
| عادل ظهور-کنترل و ترکیبی از ظهور-کنترل  |                       |

<sup>1</sup> Zhao et al

<sup>2</sup> Syed et al

<sup>3</sup> Swierczek

<sup>4</sup> emergence-control (BEC) and combined emergence-control

## روش پژوهش

در چند سال اخیر، توجه مجلات معتبر به مقالات مروری بیشتر شده است، یک مقاله مروری خوب بسیار پر استناد است که در یک موضوع تحقیقی برای فهم و درک بهتر افراد و همچنین جمع یک موضوع تحقیقی به گونه‌ای خلاصه سازماندهی می‌کند. مقاله مروری در واقع نوعی مقاله می‌باشد که در یک موضوع علمی، پیشینه را چک و به بررسی اکثر مقالاتی که در آن زمینه کار شدند می‌پردازد.

در تحقیق حاضر نیز با رویکردی مروری به بررسی کنترل مدیریت، ابزارهای کنترل مدیریت در ایجاد دوسوتوانی و مولفه‌های اثرگذار کنترل مدیریت پرداخته است. بنابراین پژوهش حاضر بر اساس نتیجه، توسعه‌ای؛ بر اساس هدف، تبیینی - توصیفی و بر اساس نوع داده، کیفی است. جامعه آماری پژوهش کلیه مقالات پذیرفته شده در پایگاه‌های علمی اسکوپوس<sup>۱</sup>، ساینس دایرکت<sup>۲</sup>، امرالد<sup>۳</sup>، گوگل اسکولار<sup>۴</sup> و اشپرینگر<sup>۵</sup> بوده که بر اساس کلید واژه‌های مشخص شده انتخاب شدند.

روش پاسخ‌دهی به سوال اصلی پژوهش مبتنی بر مرور نظام‌مند بوده که از مدل کوپر<sup>۶</sup>در این راستا استفاده شده است. برخی از روش‌های بررسی مقالات به شرح جدول ۲ می‌باشد.

<sup>1</sup> Scopus

<sup>2</sup> Science Direct

<sup>3</sup> Emerald Insight

<sup>4</sup> Google Scholar

<sup>5</sup> Springer

<sup>6</sup> Cooper

جدول ۲: خلاصه روش‌های مطرح شده در مورد جمع‌بندی پژوهش‌های پیشین

| روش   | هدف  | زمان استفاده   |
|---|--|--|
| مرور<br>نظام‌مند (Chen, 2017)                 | جمع‌آوری و تلفیق نتایج<br>پژوهش‌ها و شواهد   | زمانی استفاده می‌شود که شکاف نظری<br>مشخص<br>و سؤال پژوهش مشخص باشد  |
| نقشه‌برداری<br>نظام‌مند (Chen, 2017)          | مربوط به ساختاربندی یک<br>حوزه پژوهشی و کشف<br>روندهای پژوهشی  | شکاف نظری مشخص نیست  |
| فرا ترکیب<br>(Walsh & Downe, 2005)            | جمع‌آوری و تلفیق نتایج<br>پژوهش‌ها و شواهد   | شکاف نظری مشخص نیست.   |
| مرور قلمرو<br>(Keathley-Herring et al., 2016) | شناسایی شکاف‌های<br>دانش، دامنه یک ادبیات،<br>روشن‌سازی مفاهیم-ارائه<br>یک مرور کلی یا نقش‌های<br>از شواهد                       | مرور نظام‌مند بعد از مرور قلمرو انجام<br>می‌گردد.<br>مشخص نبودن مسئله پژوهش                                      |
| مرور انتقادی<br>(Mallett, 2004)               | برخلاف مرور نظام‌مند و<br>فرا ترکیب فرایند ارزیابی<br>کیفیت مقالات وجود<br>ندارد. نهایتاً خروجی به-<br>صورت فرضیه یا مدل<br>است. | بیشتر به دنبال تحلیل و نوآوری است تا<br>صرفاً توصیف  |
| مرور ادبیات<br>(Paré & Kitsiou, 2017)         | بررسی جامع ادبیات است<br>که دارای سه روش مرور<br>سستی، مرور نظام‌مند و<br>فرا تحلیل است.   | ممکن است مرور ادبیات با مرور نظام‌مند<br>یکی باشد ولی همیشه اینطور نیست.<br>سؤال اصلی پژوهش الزاما مشخص<br>نیست. |

در این پژوهش از مرور نظام‌مند استفاده شده است به این خاطر که شکاف نظری در پژوهش به‌صورت کامل مشخص بوده است. در ادامه رویکردهای مختلفی برای مرور نظام‌مند مطرح شده که مهمترین موارد در جدول شده است.

### جدول ۳: خلاصه رویکردهای مختلف انجام روش پژوهش نظام‌مند

| ردیف | محقق                  | فرآیند  |
|------|-----------------------|---|
| ۱    | کاپ و والون (۲۰۱۹)    | سوال اصلی پژوهش، جست‌وجو در ژورنال‌های مشخص شده، بررسی یا عنوان و چکیده (عدم انطباق با موضوع اصلی تکراری‌ها یا چاپ مجدد و ...)، دسته‌بندی ادبیات نظری بر اساس مقالات باقی مانده<br>(Kapp & Sumner, 2019)  |
| ۲    | پیکرین و بایرن (۲۰۱۴) | تدوین موضوع دقیق تعریف شده و سوالات تحقیقات مربوطه، مشخص کردن کلمات کلیدی در پایگاه داده، انتخاب دقیق معیار برای انتخاب مقالات مرتبط با موضوع، تجزیه و تحلیل یا ایجاد یک بانک اطلاعاتی یا نشانگرهای صریح برای ترکیب اطلاعات موردنیاز برای پاسخ به سؤالات نمایش داده می‌شود<br>(Pickering & Byrne, 2014) |
| ۳    | کوپر (۲۰۰۹)           | تدوین مساله جست‌وجوی مبانی نظری، جمع‌آوری اطلاعات از مقاله-ها، ارزیابی کیفی مقاله‌ها، تحلیل و یکپارچه‌سازی تفسیر مستندات ارائه نتایج<br>(Moreno et al., 2009)   |
| ۴    | کیتچمن و چارتر (۲۰۰۷) | تعریف سوال / تحقیق، طراحی استراتژی جست‌وجو براساس کلید واژه مجلات و ...، انتخاب مقاله‌ها (بر اساس معیارهای ورودی و خروجی، استخراج داده‌ها، ترکیب داده‌ها و ارائه الگوی جامع)<br>(Robson, Humphrey, Khalifa, & Jones, 2007)  |

در این پژوهش از روش کوپر (۲۰۰۹) استفاده شده است (Hedges & Cooper, 2009)، به این خاطر که مراحل آن از لحاظ اجرایی مشخص‌تر از بقیه رویکردها بوده است، فرآیند انجام به شرح مراحل زیر می‌باشد.



**نمودار ۱: مراحل روش مرور نظام‌مند**

**مرحله اول تنظیم سوال پژوهش:** پارامترهای مختلف مرحله اول به تفکیک در ادامه بیان شده است.

**جدول ۴: پارامترهای مرتبط با تنظیم سوال پژوهش**

| پارامتر           | پژوهش   |
|-------------------|---|
| چه چیزی           | تعیین این موضوع که چیزی (چه چیزی) مورد مطالعه قرار خواهد گرفت، اولین قدم در رویکرد مروی نظام مند است. در این پژوهش این قدم شامل سوال زیر است.<br>(۱) چارچوب سیستم کنترل مدیریت در مسیر تحقق دوستوانی سازمانی دارای چه ابعادی است؟ |
| جامعه مورد مطالعه | در این پژوهش پایگاه‌های داده و مجلات خارجی معتبر به زبان انگلیسی قابل استناد هستند.   |
| بازه زمانی        | این قسمت، چارچوب زمانی مقالات مورد بررسی را مشخص می‌کند، در این پژوهش بازه (از سال ۲۰۰۴ تا کنون) مورد مطالعه قرار گرفته است   |
| چگونگی            | این پارامتر، تعیین کننده روش گردآوری داده پژوهش است. در این پژوهش اسناد دربرگیرنده کلیه مقالات علمی پژوهشی مرتبط با پژوهش است.  |

مرحله دوم: بررسی متون به صورت نظام مند: در این پژوهش، پایگاه‌های داده خارجی (اسکوپوس، وب آو ساینس، ساینس این، وایلی و دیگر منابع) برای بررسی مقالات انتخاب شدند. در این مرحله براساس کلیدواژه‌های مشخص شده جامعه آماری پژوهش اقدام به استخراج مقالات شد. کلیدواژه مشخص شده در این پژوهش کنترل مدیریت، دوسوتوانی سازمانی، دوسوتوانی<sup>۲</sup> اکتشاف<sup>۲</sup> بهره‌برداری<sup>۲</sup>، دوگانگی<sup>۵</sup> سیستم‌های کنترل مدیریت، مبنای جمع‌آوری مقالات بوده است.

مرحله سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب: برای انتخاب منابع مناسب براساس الگوریتمی که در ادامه به تصویر کشیده شده است، پارامترهای متنوعی مثل عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است. معیارهای ورود پژوهش‌ها به مطالعه حاضر شامل: (۱) ثبت شدن پژوهش در پایگاه‌های معتبر، (۲) بهره بردن از اصطلاح‌های تعیین شده، (۳) کامل بودن گزارش مقاله و داشتن کیفیت لازم و (۴) مرتبط بودن مقالات به حوزه سیستم‌های کنترل مدیریت در مسیر تحقق دوسوتوانی می‌باشد. برای بررسی کیفیت مقالات، از معیارهای ارزیابی کیفیت استاندارد کمت و همکاران (۲۰۰۴) (Kmet, 2004) و ابزار کسپ (برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی) استفاده شده است. از این رو، در خصوص مطالعات کیفی معیارهایی چون تبیین مناسب سوالات و اهداف تحقیق، مناسب بودن طرح تحقیق، زمینه مورد مطالعه، ارتباط با چارچوب نظری و زمینه دانشی، استراتژی نمونه‌گیری، روش‌های جمع‌آوری داده، چگونگی تحلیل داده و روایی مطالعات مورد استفاده قرار گرفت. در خصوص مطالعات کمی نیز معیارهایی چون اهداف و سوالات تحقیق، چگونگی تبیین متغیرهای ورودی تحقیق، قوای ابزارهای اندازه‌گیری، مناسب بودن حجم نمونه و روش تحلیل، کنترل‌های بکار گرفته شده از تحقیق و کیفیت نتایج حاصله به کار گرفته شد. بدین ترتیب، بر اساس معیارهای ورود و خروج روش پریزما، مطابق شکل شماره ۱ از بین ۱۵۵ مقاله یافت شده با استفاده از کلیدواژه‌ها ۵۵ مقاله برای تحلیل نهایی مورد بررسی قرار گرفت.

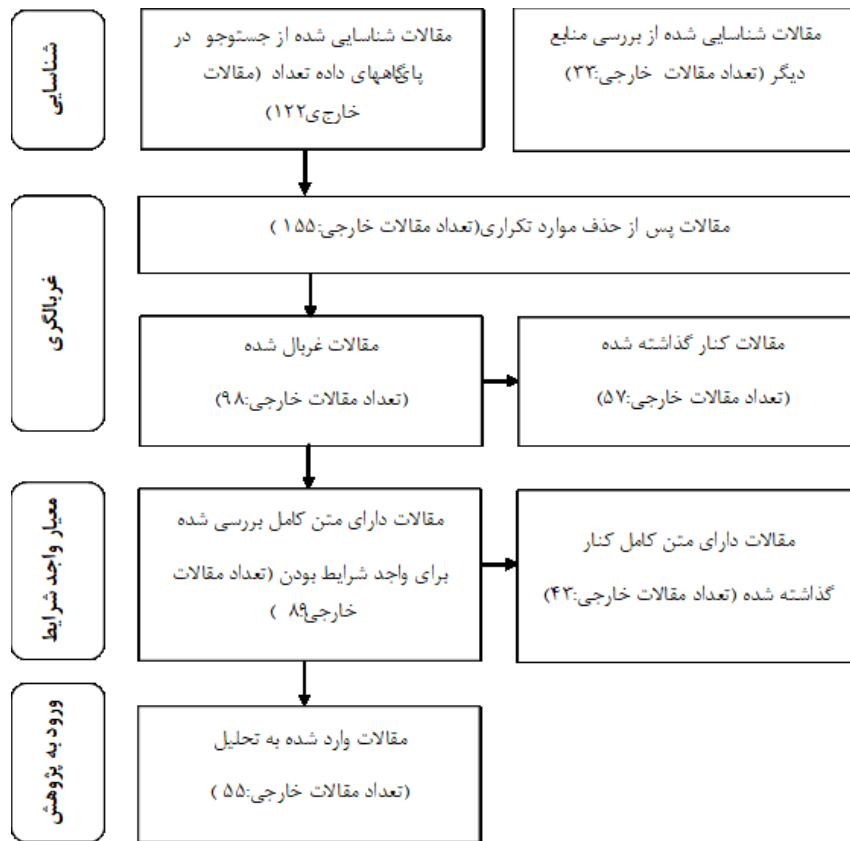
<sup>1</sup> organizational ambidexterity

<sup>2</sup> ambidexterity

<sup>3</sup> Exploration

<sup>4</sup> exploitation

<sup>5</sup> Dilemma



شکل ۱: فرآیند غربال‌گری مطالعات پیشین (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman, & PRISMA Group\*, 2009)

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات مقاله: در این مرحله به استخراج اطلاعات هریک از ۵۵ پژوهش‌های نهایی پرداخته شده است که در بخشی از جداول شماره ۵ تا ۷ قابل مشاهده است. مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: زمانی که پژوهشگر تم‌ها یا موضوعات را مشخص کرد، نوعی طبقه‌بندی را شکل می‌دهد. در ادامه، طبقه‌بندی‌های مشابه و مرتبط به هم در موضوعی خاص قرار داده می‌شود. در این پژوهش، تمام مولفه‌های استخراج شده از یافته‌های پیشین را به‌عنوان کد در نظر گرفته و در قالب سه مولفه اصلی مورد بررسی قرار گرفت. براساس تحلیل‌های انجام‌شده، در مجموع سه مقوله، ۱۰ مولفه فرعی و ۳۱ زیرمولفه چارچوب سیستم‌های کنترل مدیریت در تحقق دوسوتوانی سازمانی شناسایی شد.

مرحله ششم: کنترل کیفیت: به‌منظور پایش مفاهیم استخراجی، از مقایسه دیدگاه پژوهشگران با یک‌دیگر بهره‌برده شد. زمانی که دو رتبه‌دهنده، پاسخگوها را رتبه‌بندی

می کنند برای ارزیابی میزان توافق بین آنها از شاخص کاپای کوهن استفاده می شود. مقدار شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هرچه مقدار این ضریب به یک نزدیکتر باشد، حاکی از توافق بالا است اما حالت عکس (نزدیک به صفر بودن) نشان دهنده توافق پایین است. نتایج حاصل از خروجی محقق و خبره دیگر، از طریق ضریب توافق بین این دو نفر با شاخص کاپا و به کمک نرم افزار اس پی. اس ارزیابی شد. مقدار شاخص کاپا در این پژوهش ۰,۸۱ محاسبه شده است. با توجه به این که مقدار به دست آمده ضریب کاپا نزدیک به عدد ۱ و سطح معناداری کمتر از ۰/۵ است، می توان گفت توافق بالایی بین پاسخ دهندگان وجود دارد.

مرحله هفتم ارائه نتایج: در نهایت با استفاده از شاخص های شناسایی شده و دسته بندی آن ها، تلاش شد که عوامل مؤثر برای شناسایی چارچوب سیستم های کنترل مدیریت در تحقق دوسوتوانی سازمانی جمع بندی گردد.

### یافته های پژوهش

اگرچه سیستم های کنترل مدیریت به طور سنتی به عنوان ابزاری برای بهره برداری از منابع موجود در نظر گرفته می شوند، اما همچنین می توانند برای حمایت از اکتشاف منابع بالقوه و فرصت های جدید مورد استفاده قرار گیرند (سیمونز ۲۰۱۰). مالی و براون (۲۰۰۸) سیستم های کنترل مدیریت را به عنوان یک بسته متشکل از سیستم های مختلف درک می کنند و یک گونه شناسی از چنین سیستم هایی شامل برنامه ریزی، سایبرنتیک، پاداش و جبران، کنترل های اداری و فرهنگی برای هدایت رفتار کارکنان به گونه ای که همسویی با استراتژی سازمان و دستیابی به اهداف آن را تضمین کند، در نظر می گیرند. برای ارزیابی اینکه چگونه سیستم های کنترل مدیریت می توانند بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر بگذارند، یافته های پژوهش در سه مولفه اصلی پیش نیازها، طراحی سیستم های کنترل مدیریت و پیامدها به شرح زیر شد.

### پیش نیازها:

با بررسی بیشتر مقالاتی که عوامل پیش نیاز تجزیه و تحلیل شد، پنج عامل زمینه سازمانی، ویژگی های سازمانی، قابلیت های سازمانی، عوامل خارجی و عوامل فردی شناسایی شدند، در جدول ۵ - پیش نیازهای ایجاد کنترل مدیریت مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۵: پیش‌نیازهای ایجاد کنترل مدیریت

| مؤلفه اصلی          | مؤلفه فرعی       | زیرمؤلفه   | گزاره‌های استخراجی از مقاله‌ها   | منابع   |
|---------------------|------------------|--|--|---|
| عوامل زمینه سازمانی | استراتژی         | استراتژی تمایز محصول، مبتنی بر زمان و هزینه بر طراحی سیستم کنترل مدیریت در بهره‌مندی از اکتشاف و بهره‌برداری موثر می‌باشد. | Caniëls, Neghina, & Schaetsaert, 2017; Fang et al., 2010; Mundy, 2010; Tiwana, 2010  |   |
|                     |                  | فرهنگ سازمانی  | کنترل مبتنی بر ارزش، نماد و قبیله به عنوان کنترل‌های فرهنگی بالقوه می‌توانند میان اکتشاف و بهره‌برداری در یک سازمان تعادل برقرار کنند  | Abernethy & Brownell, 1997; Adler & Chen, 2011; Ahmad et al., 2022; Berraies, Chaher, Hamdi, & Mejri, 2021b; Caniëls et al., 2017; Liu et al., 2022 |
|                     | برنامه‌ریزی      | برنامه‌ریزی در تعادل بین بهره‌برداری و اکتشاف الزامی است   | (Ahmad et al., 2022; Möller et al., 2022)  |   |
|                     | سیستم‌های فناوری | سیستم‌های فناوری ابزاری برای بهره‌مندی همزمان از فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری می‌باشد.                                 | (Syed et al., 2023; Zhao et al., 2022)   |   |
| پیش‌نیازهای         | منابع سازمانی    | مکانیزم کنترل مالی مانند بودجه‌ها، می‌تواند بر دوسوتوانی اثر بگذارد.   | Berraies et al., 2021b; Caniëls et al., 2017; Kang et al., 2009; Möller et al., 2022   |   |
|                     |                  | ساختار   | ساختار ارگانیک زمینه اکتشاف و مکانیک بهره‌برداری را توسعه می‌دهد.  | Ahmad et al., 2022; Caniëls et al., 2017; Liu et al., 2022  |
|                     | پاداش و جبران    | سیستم پاداش و جبران می‌تواند بر تعادل اکتشاف و بهره‌برداری تاثیر بگذارد.   | Lind & Åberg, 2020; Medcof & Song, 2013; O'Reilly III & Tushman, 2011; O'reilly Iii & Tushman, 2008; Raisch et al., 2009; Simsek, 2009 |   |
| قابلیت‌های سازمانی  | قابلیت نوآوری    | کنترل‌های باورها و تعاملی بر نوآوری مثبت تاثیر می‌گذارند.  | Arantes & Lima Soares, 2021; Bisbe & Otley, 2004; Li, Vanhaverbeke, & Schoenmakers, 2008   |   |
|                     | یادگیری          | مکانیزم‌های یادگیری تاثیر مثبتی بر استفاده سیستم کنترل مدیریت در تعادل بهره‌برداری و اکتشاف دارند.                         | Arantes & Lima Soares, 2021; Umans et al., 2020  |   |

| مؤلفه اصلی | مؤلفه فرعی       | زیرمؤلفه         | گزاره‌ای استخراجی از مقاله‌ها   | منابع   |
|------------|------------------|------------------|---|---|
|            |                  | رقابت پذیری محیط | استفاده سیستم کنترل مدیریت برای واکنش سریع به نیازهای متغیر مشتری دست یابند.                  | Aschenbrücker & Kretschmer, 2018; Diab & (Mohamed Metwally, 2019)   |
|            | عوامل فرعی       | پویایی محیطی     | در محیط پویا سیستم‌های کنترل در بهره‌مندی از اکتشاف تاثیر می‌گذارد.                           | Huang, 2010; Lind & Åberg, 2020; T. Wang et al., 2021   |
|            |                  | جهت‌گیری بازار.  | سیستم کنترل مدیریت نقش مهمی در مشروعیت بخشیدن به رفتار سهامداران ایفا می‌کند.                 | Arantes & Lima Soares, 2021; T. Wang et al., (2021)   |
|            |                  | ویژگی فردی       | طراحی سیستم کنترل مدیریت برای خلاقیت فردی در بهره‌برداری و همچنین مرحله اکتشاف مهم است.       | Breslin, 2014; Kobarg, Wollersheim, Welpe, & (Spoerrle, 2017; Medcof & Song, 2013)                            |
|            | عوامل زمینه فردی | جامعه‌پذیری      | سیستم‌های تعاملی و باورها در خصوص بهره‌مندی از دوسوتوانی تاثیر می‌گذارد.                      | Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2005a; (Medcof & Song, 2013; Umans et al., 2020)                           |
|            |                  | رویکرد تیمی      | رفتار مشارکتی ابزاری برای هماهنگی و تسهیل تصمیم‌گیری در است.                                  | (Gregory & Keil, 2014; Medcof & Song, 2013)   |
|            |                  | سبک رهبری        | نوع سبک رهبری بر نحوه بهره‌مندی از اکتشاف تاثیر می‌گذارد.                                     | Berraies et al., 2021b; Carmeli & Halevi, 2009; (Faia & Vieira, 2017; Katou et al., 2021; Umans et al., 2020) |
|            |                  | بازخورد          | استفاده از بازخورد سازمان را قادر به متعادل‌سازی در بهره‌مندی از اکتشاف و بهره‌برداری می‌کند. | (Bedford, 2015; Bedford et al., 2016)   |

در خصوص پیش‌نیازها ۵ مولفه فرعی شناسایی شد که اولین مولفه فرعی عوامل زمینه‌ساز سازمانی می‌باشد که شامل ۴ زیرمولفه فرهنگ سازمانی که به عنوان تنظیم‌گر رفتار استفاده و می‌تواند به عنوان یک سیستم کنترل عمل کند، یاد می‌شود. ادبیات در مورد فرهنگ و دوسوتوانی نشان می‌دهد که کنترل‌های فرهنگی می‌توانند اکتشاف و همچنین بهره‌برداری یک سازمان را متعادل کنند. علاوه بر این ایجاد فرهنگ تحمل مهم است زیرا هنگامی که هدف سازمان اکتشاف است، خطاها ممکن است رخ دهند. بنابراین کارمندان نباید به خاطر نتایج منفی مجازات شوند. با همسو کردن رفتار کارکنان با اهداف و ارزش‌های سازمان و در نتیجه ایجاد ثبات و جهت‌گیری، استدلال می‌کنند که کنترل‌های فرهنگی می‌توانند بهره‌برداری را نیز ممکن سازند، کنترل‌های فرهنگی می‌توانند کاوش را از طریق تشویق تفاسیر جایگزین و «حل خلاقانه مشکل» تسهیل کنند. بنابراین، به دنبال این تجزیه و تحلیل، کنترل‌های فرهنگی وسیله‌ای مهم برای تبدیل دوسوتوانی به عملکرد برتر شرکت می‌باشد و نادیده گرفتن یا عدم مدیریت کنترل‌های فرهنگی می‌تواند به شدت سازمان را مختل کند. دومین عامل استراتژی سازمانی می‌باشد که شناخت فزاینده انسجام بین اجرای استراتژی و فعالیت‌های دوسوتوانی، منجر به تغییر در اهمیت درک شده سیستم‌های کنترل-های مدیریت در طول تعیین‌کننده‌های موقعیت‌یابی، فرآیند و طراحی می‌شود. اهداف استراتژیک مانند رشد، نوآوری یا کارایی، به عنوان انگیزه‌ای برای تحقیق و توسعه برای دستیابی به سطوح خاصی از مهارت در قابلیت‌های خاص تنظیم شده‌اند که بر اهرم‌های مختلف کنترل تاثیر دارد؛ همچنین فرآیند برنامه‌ریزی به عنوان سومین زیرمولفه امکان‌همانگی اهداف در سراسر سازمان را فراهم و همسویی فعالیت‌ها با استراتژی سازمان را تضمین می‌کند. مقالات نشان می‌دهند که کنترل‌های برنامه‌ریزی می‌توانند از دستیابی به مهارت همکاری سازمانی حمایت و قادر به پرورش اکتشاف و بهره‌برداری شوند و چهارمین عامل سیستم‌های فناوری می‌باشد که توانایی سازمان در درک سیگنال‌های ضعیف را افزایش و توانایی آن را در واکنش به این هشدارهای اولیه به مرور زمان بهبود می‌بخشد و سازمان را قادر می‌سازد تا به طور همزمان از کنترل مدیریت اکتشافی و بهره‌برداری استفاده کند و از دستیابی به دوسوتوانی سازمانی حمایت کند.

دومین مولفه فرعی شناسایی شده ویژگی‌های سازمانی می‌باشد که شامل سه زیرمولفه کنترل پاداش که با هدف ایجاد هماهنگی بین اهداف سازمان و کارمندان از طریق انگیزه دادن به آن‌ها به عنوان مثال، پرداخت پاداش انجام می‌شود؛ کنترل‌های پاداش و جبران که

هدف آن‌ها "اجتناب از خطا" است، از پاداش‌های مبتنی بر رفتار و همچنین سیستم‌های ارزیابی رفتار استفاده می‌کنند و بهره‌برداری را با اطمینان از اینکه کارمندان آنچه را که از آن‌ها انتظار می‌رود، انجام می‌دهند، حمایت می‌کنند. با این حال، کنترل پاداش و جبران می‌تواند اکتشاف را با استفاده از سیستم کنترل "پذیرش خطا" و ارزیابی عملکرد توسعه‌ای پشتیبانی و بر تعادل اکتشاف و بهره‌برداری تاثیر و از دستیابی به مهارت سازمان حمایت کند؛ دومین منابع سازمانی که شامل مکانیزم‌های کنترل مالی، مانند بودجه‌ها، ساختار سازمانی، نیروی انسانی و... می‌باشد عاملی مهم در تعادل‌سازی میان اکتشاف و بهره‌برداری می‌باشد، در این خصوص پذیرش و میزان اهمیت درک شده کنترل‌های بودجه با توجه به ویژگی‌های سازمانی مانند حاکمیت، مالکیت، ساختار تامین مالی، محیط سازمانی و بلوغ سازمانی متفاوت است. سومین عامل ساختار ارگانیک و مکانیکی می‌باشد که در رویکرد ارگانیک هدف کاهش رسمی‌سازی و تسهیل زمینه‌های اکتشافی اما ساختار مکانیک رویکرد بهره‌برداری را افزایش می‌دهد. سومین مولفه فرعی شناسایی شده شامل قابلیت‌های سازمانی می‌باشد که دو زیرمولفه اصلی مکانیزم‌های یادگیری مانند تدوین دانش که کلید ایجاد بهره‌مندی همزمان از بهره‌برداری و اکتشاف می‌باشد و تاثیر مثبتی بر استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریت رسمی دارند، بوده و زیرمولفه دیگر نوآوری‌های استراتژیک می‌باشد که توسط عوامل خارجی هدایت می‌شوند، اغلب باعث می‌شوند که مدیران کنترل استراتژیک را به شیوه‌ای تعاملی بر روی یک استفاده تشخیصی از کنترل مالی انتخاب کنند.

چهارمین مولفه شناسایی شده عوامل خارجی می‌باشد که شامل سه زیرمولفه رقابت‌پذیر بودن محیطی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل پیش‌نیاز در تحقیقات سیستم‌های کنترل مدیریت است دومین عامل پویایی محیطی می‌باشد که ماهیت پویای سیستم‌های کنترل مدیریت را با اشاره به رابطه بین عوامل خارجی مانند مقررات دولتی و قوانین مالیاتی جدید و نیاز به ایجاد یا تغییر قوانین داخلی نشان دادند. برای مقابله با این چالش‌ها شرکت‌ها اهمیت بیشتری به سیستم‌های کنترل مدیریت می‌دهند؛ علاوه بر این، مدیران تمایل دارند کنترل تعاملی را هنگامی که در معرض سطح بالایی از عدم قطعیت بازار قرار دارند، اعمال کنند. همچنین در خصوص جهت‌گیری بازار سیستم‌های کنترل مدیریت نقش مهمی در مشروعیت بخشیدن به رفتار سهامداران و در نتیجه سهولت امضای قراردادهای همکاری ایفا می‌کند. در نهایت عوامل زمینه فردی به عنوان پنجمین مولفه فرعی شناسایی شده مطرح

می‌باشد که در آن سیستم‌های کنترل مدیریت برای هدایت افراد به سمت یک هدف خاص استفاده می‌شود. بنابراین، ویژگی‌های فردی مدیر و پرسنل نقش مهمی ایفا می‌کنند، در این خصوص اولین زیرمؤلفه شناسایی شده ویژگی‌های درونی می‌باشد که در این خصوص طراحی سیستم‌های کنترل مدیریت برای تعادل آزادی برای خلاقیت و کنترل در بهره‌برداری و همچنین در مرحله اکتشاف یک کار مهم است. در این زمینه، دانش افراد، به طور خاص، در شرکت جمع‌آوری می‌شود، دومین زیرمؤلفه ویژگی‌های تیمی، نتایج گویای این است نه تنها قابلیت‌های داخلی فردی کلید موفقیت هستند، بلکه رفتار مشارکتی در میان تمام فعالان مرتبط نیز مهم می‌باشد. علاوه بر این اعتماد بین شخصی مجموعه مکانیزم‌های کنترل را با فعال کردن قابلیت کار سیستم‌های کنترل مدیریت رسمی گسترش می‌دهد. همچنین اثر انگیزشی ترکیب اعتماد و سیستم‌های کنترل مدیریت را بر عملکرد تیم بیان می‌کنند. بنابراین استفاده از ترکیب کنترل‌های متضاد می‌تواند یک اثر مکمل ایجاد و عملکرد پروژه‌های نوآورانه را افزایش و منجر به بهبود نتایج و دوسوتوانی سازمانی می‌شود، علاوه بر این بازخوردهای مناسب و نقش رهبران سازمانی نیز در این خصوص مطرح می‌باشد.

#### **طراحی سیستم‌های کنترل مدیریت**

با توجه به عوامل پیش‌نیاز و پیامدهای متعدد سیستم‌های کنترل مدیریت، جنبه‌های طراحی در معرض مطالعات متعددی قرار گرفته‌اند. در این پژوهش با یک رویکرد طبقه‌بندی فرآیندی مؤلفه‌های به شرح جدول ۶ شناسایی شدند.

## جدول ۶: مولفه‌های طراحی سیستم‌های کنترل مدیریت

| مؤلفه اصلی          | مؤلفه فرعی          | زیرمؤلفه  | گزاره‌ای استخراجی از مقاله‌ها   | منابع   |
|---------------------|---------------------|---|---|---|
| عوامل زمینه سازمانی | عوامل زمینه سازمانی | استراتژی  | الگوهای کنترل از جمله تمرکز خالص، تمرکز مشارکتی، تمرکز به اشتراک- گذاری تصمیم، کنترل منابع، در اجرای استراتژیک موثر می‌باشد.                                  | Caniëls et al., 2017; Fang et al., 2010; Mundy, 2010; )<br>(Tiwana, 2010  |
|                     |                     | فرهنگ   | مکانیسم‌های کنترل فرهنگی مانند نگاهت شخصیت و شایستگی برای ایجاد دوسوتوانی استفاده می‌کنند.  | Abernethy & Brownell, 1997; Adler & Chen, 2011; )<br>Ahmad et al., 2022; Berraies et al., 2021b; Caniëls et al.,<br>(2017; Liu et al., 2022; C. L. Wang & Rafiq, 2014 |
|                     |                     | ساختار سازمانی  | ساختار رسمی کارمندان را مجبور می‌کند تا در فعالیت‌ها و اهداف خود تامل و آن‌ها را از اکتشاف بدون تفکر باز می‌دارد.   | Lavie, Stettner, & Tushman, 2010; Simsek, 2009; C. L. )<br>(Wang & Rafiq, 2014  |
| عوامل زمینه فردی    | عوامل زمینه فردی    | روال و قوانین   | وجود روال سازمانی می‌تواند اجازه نوآوری یا حتی باعث تغییر شود.  | (Jansen et al., 2005a)  |
|                     |                     | تمرکززدایی  | سازمان‌های که از تمرکززدایی موقت استفاده می‌کنند، می‌توانند به دوسوتوانی سازمانی دست یابند.   | Kobarg et al., 2017; T. Wang et al., 2021; Zhao et al., )<br>(2022  |
|                     |                     | مدیران ارشد   | افزودن سیستم‌های کنترل مرزی و باورها مدیران را قادر می‌سازد تا استراتژی شرکت‌ها را کنترل و بین دستیابی به هدف قابل پیش‌بینی و نوآوری نامشخص تعادل ایجاد کنند. | Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2005b; Katou et )<br>al., 2021; McCarthy & Gordon, 2011; T. Wang et al.,<br>(2021; Zhao et al., 2022                               |
| گروه‌های کاری موقت  | گروه‌های کاری موقت  | ساختاری از گروه‌های کاری موقت می‌تواند تنوع دانش را حفظ و امکان کاوش را فراهم کند. تعامل این زیرگروه‌ها دانش جدید را گسترش و بهره- برداری را تسهیل می‌کند | (Berraies et al., 2021b; Tu, 2009; West & Bogers, 2014)   |   |

با توجه به عوامل زمینه و پیامدهای متعدد سیستم‌های کنترل مدیریت، جنبه‌های طراحی در معرض مطالعات متعددی قرار گرفته اند. در این خصوص از یک رویکرد طبقه‌بندی فرآیندی بهره برده شد، سازمان‌های موفق از مکانیسم‌های کنترل فرهنگی مانند نگاشت شخصیت و شایستگی برای افزایش اثربخشی و ایجاد یک فرهنگ نوآورانه استفاده می‌کنند

بر این، اجرای یک سیستم تشویقی که فعالیت‌های نوآوری را در سطح جمعی یک تیم دریافت می‌کند به جای پاداش دادن به رفتار فردی، تصمیم‌گیری کوتاه مدت را کاهش می‌دهد و عملکرد نوآوری را افزایش می‌دهد.

دومین رکن استراتژی سازمان می‌باشد، که نحوه اعمال کنترل توسط مدیران را تعیین می‌کند. مدیران ارشد، تمایل به انتخاب کنترل استراتژیک بر کنترل مالی، برای پرورش تعامل غیررسمی در سراسر شرکت و در نتیجه ایجاد یک محیط بارور برای نوآوری دارند. استفاده از مکانیسم‌های کنترل در یک روش تشخیصی مدیران را در ایجاد سیستم‌های بازخورد رسمی برای نظارت بر فرآیند پیاده‌سازی استراتژی و تشخیص انحرافات حمایت می‌کند.

علاوه بر این، تیم‌های پروژه از ادغام خود در برنامه‌های بزرگ‌تر و مکانیزم‌های کنترل، مانند مشخصات کار و فرآیند یا شاخص‌های کیفیت و عملکرد، به استانداردهای رسمی و صریح و افزایش قابلیت ارتباطی منجر می‌شوند.

علاوه بر این می‌توان نتیجه گرفت که ساختارهای سازمانی مختلف می‌توانند برای مدیریت تنش بین اکتشاف و بهره‌برداری موفقیت‌آمیز مورد استفاده قرار گیرند، بنابراین ساختارهای سازمانی مختلف می‌توانند برای مدیریت تنش بین اکتشاف و بهره‌برداری موفقیت‌آمیز مورد استفاده قرار گیرند. ساختار غیررسمی می‌تواند به کارمندان انعطاف‌پذیری لازم را برای کشف و کمک به تمرکز فعالیت‌های نوآوری بدهد، که آن‌ها را کارآمدتر می‌کند، که از تحقق فرصت‌های ایجاد شده حمایت می‌کند. یک ساختار رسمی کارمندان را مجبور می‌کند تا در فعالیت‌ها و اهداف خود تامل کنند و آن‌ها را از کاوش در بسیاری از جهات بدون تمرکز باز می‌دارد.

همچنین سازمان‌هایی که از تمرکززدایی موقت و به دنبال آن ادغام مجدد استفاده می‌کنند، می‌توانند خود را از اقدامات و مفروضات فعلی خود آزاد کنند. آن‌ها همچنین استدلال می‌کنند که چنین سازمان‌هایی می‌توانند به دوسوتوانی سازمانی دست یابند. چراکه

تمرکززدایی اکتشاف را با ایجاد وابستگی متقابل و جلوگیری از گیر افتادن بخش ها در مفروضات خود ممکن می سازد.

همچنین اگرچه بیشتر نویسندگان استدلال می کنند که روال ها ثبات ایجاد می کنند و تا حدی در برابر تغییر مقاوم هستند. همچنین روال های سازمانی می توانند اجازه دهند یا حتی باعث تغییر شوند.

آن ها ادعا می کنند که یک فرآیند انتخاب و حفظ تحت تاثیر ادراک ذهنی کارمندان در کاره ای روزمره رخ می دهد که سپس تنوع ایجاد می کند و منجر به تغییر می شود. فانگ و همکاران (۲۰۱۰) و سیمونز (۲۰۱۰) هر دو بر اهمیت زیرگروه های نیمه منزوی در دستیابی به دوسوختوانی سازمانی تأکید می کنند. که ساختاری از زیرگروه های نیمه منزوی می تواند تنوع دانش را حفظ کند و در نتیجه امکان کاوش را فراهم کند.

### **پیامدهای سیستم های کنترل مدیریت**

هدف اصلی از پیاده سازی سیستم های کنترل مدیریت، افزایش عملکرد در سطح شرکت، پروژه و تیم است. متعاقباً، پیامدهای سیستم های کنترل مدیریت می تواند به صورت فرآیندی به عوامل زمینه در طول چارچوب شامل پیامدهای سازمانی، مرتبط با نوآوری، خارجی و فردی دسته بندی شود، در جدول ۷ به شرح پیامدهای سیستم های کنترل مدیریت پرداخته می شود.

جدول ۷: پیامدهای سیستم‌های کنترل مدیریت

| مؤلفه اصلی       | مؤلفه فرعی | زیرمؤلفه              | گزاره‌ای استخراجی از مقاله‌ها   | منابع  |
|------------------|------------|-----------------------|---|--|
| پیامدهای سازمانی |            | عملکرد سازمانی        | سیستم‌های کنترل مدیریت نوآوری و عملکرد را افزایش می‌دهند.   | Ebben & Johnson, 2005; Grafton et al., 2010; Hughes et al., 2018; Jansen et al., 2005a; Le et al., 2023; Schermann et al., 2012; Selcer & Decker, 2012 |
|                  |            | قابلیت‌های سازمانی    | سیستم‌های کنترلی در نوآوری، یادگیری، جهت‌گیری بازار و کارآفرینی در خصوص دستیابی به مزیت رقابتی موثر می‌باشند.                       | Gilbert, 2005; Hughes et al., 2018; (Raisch et al., 2009; Swierczek, 2024  |
|                  |            | نوآوری                | کنترل باورها و مرزی بر توسعه نوآوری اثرگذار است.  | Bedford, 2015; Bedford et al., 2016; (Huang, 2010  |
| پیامدهای خارجی   |            | تعامل با مشتری        | کنترل تعاملی ابزاری برای کشف تغییرات نیازهای مشتری می‌باشد.   | Bonner, 2005; Davila, Foster, & Li, (2009; Davila, Foster, & Oyon, 2009  |
|                  |            | پایداری و مزیت رقابتی | استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریت در بهینه‌سازی همزمان استراتژی اکتشاف و بهره‌برداری برای ایجاد مزیت رقابتی در محیط پویا، موثر است. | Hill & Birkinshaw, 2014; Jansen et al., 2005a; Lavie et al., 2010; Raisch & (Birkinshaw, 2008  |
| پیامدهای فردی    |            | پیامدهای شخصی         | سیستم کنترل باعث توانمندسازی روان‌شناختی می‌شود که به نوبه خود خلاقیت را تقویت می‌کند.  | (McCarthy & Gordon, 2011)  |
|                  |            | پیامدهای تیمی         | مکانیزم کنترل ابزاری برای اطمینان از تعادل بین توانمندسازی و پاسخگویی از طریق تسهیل و تاثیر بر تصمیم‌گیری تیمی می‌باشد.             | (Tu, 2009; West & Bogers, 2014)  |

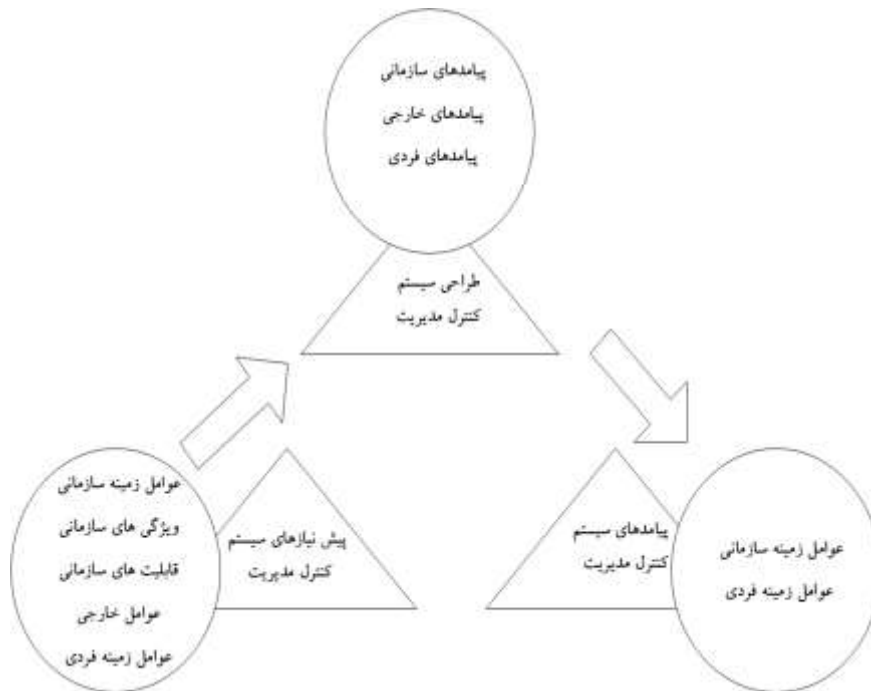
پیامدها

هدف اصلی از پیاده‌سازی سیستم‌های کنترل مدیریت، افزایش عملکرد در سطح شرکت، پروژه و تیم است. پیامدهای سیستم‌های کنترل مدیریت می‌تواند به صورت آنالوگ به عوامل زمینه در طول چارچوب شامل پیامدهای سازمانی، مرتبط با نوآوری، خارجی و فردی دسته‌بندی شود. **پیامدهای سازمانی** نوآوری، عملکرد سازمانی و قابلیت‌های سازمانی فراهم می‌کند. استراتژی سازمانی نوآوری و قابلیت‌های سازگاری سازمان را تقویت و در صورت نیاز به تغییرات محیطی، برای تغییر شکل استراتژی شرکت آماده می‌شود. بهترین راه را برای مدیریت ارشد برای به دست گرفتن کنترل بر این مرحله بدون آسیب رساندن به آزادی خلاقیت، یک سیستم‌های کنترل مدیریت مؤثر با پاداش‌های مبتنی بر نتیجه می‌باشد، که استفاده تعاملی از سیستم‌های کنترل مدیریت اثر نوآوری محصول را بر عملکرد شرکت تشدید می‌کند، بنابراین یک اثر متعادل را بیان می‌کند.

**قابلیت‌های سازمانی** نوآوری، یادگیری سازمانی، جهت‌گیری بازار و کارآفرینی به طور گسترده‌ای به عنوان قابلیت‌های برتر برای دستیابی به مزیت رقابتی پذیرفته و در نتیجه ارتقای خلاقیت، ورود به بازارهای جدید یا تجربه با استراتژی‌ها و تکنولوژی‌های جدید می‌گذارد. مفهوم نوآوری نیز به عنوان خلق دانش ارتباط نزدیکی با یادگیری سازمانی دارد، **پیامدهای خارجی شامل** تعامل با مشتری و ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد که تحقیقات بر اهمیت تعاملات نزدیک بین شرکت‌ها و مشتریان در طول فرایندهای نوآوری تاکید کرده‌اند، سیستم‌های کنترل مدیریت تعامل با مشتری را افزایش می‌دهند. برای مثال پیامدهای کنترل‌های تشخیصی برای ایجاد شفافیت و همسویی با مشتری و افزایش تعامل با مشتری مؤثر است. از طرف دیگر، سیستم‌های تعاملی به عنوان ابزاری برای کشف تغییرات در نیازهای مشتری مؤثر می‌باشد که تیم را قادر می‌سازد تا سریع تر واکنش نشان دهد. تمرکز بر تعامل، انطباق مداوم این مکانیزم‌ها با موقعیت را ممکن می‌سازد و در نتیجه تعامل مشتری را افزایش می‌دهد. **پیامدهای فردی** سیستم‌های کنترل مدیریت نه تنها تحت تاثیر ویژگی‌های فردی قرار می‌گیرد، بلکه رفتار افراد را نیز هدایت می‌کند. با مقایسه عوامل زمینه فردی، پیامدهای فردی را در پیامدهای شخصی و تیمی طبقه‌بندی می‌شود که استفاده تعاملی از سیستم‌های کنترل مدیریت باعث شناخت توانمندسازی روان‌شناختی می‌شود که به نوبه خود خلاقیت را تقویت می‌کند. همچنین سیستم‌های کنترل مدیریت بر رضایت شغلی به عنوان یک عامل تعیین‌کننده برای توانمندسازی روانی تاثیر دارد و در آخر نتایج تیمی که سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای ساختارهای خود را به

سمت مفاهیم مبتنی بر تیم تغییر می دهند که در آن تیم ها قدرت نوآوری آزادانه دارند و عمدتاً کنترل را در میان اعضای تیم حفظ می کنند.

در پاسخ به سوال اول و دوم پژوهش که (۱) چارچوب سیستم کنترل مدیریت در مسیر کسب دوسوتوانی سازمانی دارای چه ابعادی است؟ و (۲) پیش نیازهای پیاده سازی سیستم کنترل مدیریت در ایجاد دوسوتوانی سازمانی دارای چه مولفه های می باشد؟ نتایج حاصل از مطالعات انجام شده به این صورت شد که سه بعد پیش نیازها که اساسی ترین رکن همچنین با توجه به عوامل زمینه و پیش نیازهای کنترل مدیریت، جنبه های طراحی با نیازمند دو بعد اصلی عوامل زمینه سازمانی و عوامل زمینه فردی می باشد، همچنین در پاسخ سوال دوم ۵ مولفه صلی (عوامل زمینه سازمانی، ویژگی های سازمانی، قابلیت های سازمانی، عوامل خارجی و عوامل زمینه فردی)، شناسایی شد که در عوامل زمینه سازمانی به شرح شکل ۲ شناسایی شد.



شکل ۲: چارچوب مکانیزم های کنترل برای فعالیت های دوسوتوانی

(۳) مولفه های سیستم کنترل مدیریت، چگونه قادر به تسهیل دوسوتوانی سازمانی هستند؟ استفاده همزمان از سیستم های کنترل مدیریت برای هدایت و توانمندسازی مستلزم مداخله هدفمند توسط مدیران ارشد به منظور ایجاد شرایطی است که در آن تنش های مولد ظهور

کنند. (Mundy, 2010; O'reilly Iii & Tushman, 2008). به عنوان مثال سیستم‌های اطلاعاتی در کمک به سازمان‌ها به عنوان یک کاتالیزور برای ایجاد سیستم‌های کنترل مدیریت متعادل عمل می‌کند که مدیران را قادر به بهره‌برداری و کشف همزمان اطلاعات غنی‌تر می‌سازد. (Mundy, 2010) بنابراین مدیران به جای بهره‌مندی از یک سیستم کنترل مدیریتی خاص، لازم می‌باشد یک بسته از سیستم‌های کنترل مدیریتی را به کار ببرند (Mundy, 2010; Simons, 2010). در نتیجه، هم فعال‌سازی و هم کنترل‌های مدیریت باید به صورت متعادل نشان داده شوند تا از وضعیتی که در آن بر استفاده بیشتر اکتشاف یا بهره‌برداری نسبت به دیگری تاکید می‌شود، جلوگیری شود (Merchant & Otley, 2006; Merchant & Van der Stede, 2007).

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در مطالعه حاضر سعی گردید تا مروری بر ادبیات جامع حوزه مطالعات و تحقیقات صورت گرفته در زمینه سیستم‌های کنترل مدیریت در تحقق و خلق دوسوتوانی سازمانی انجام پذیرد. از این رو هدف تحقیق حاضر ارائه تصویری جامع از وضعیت فعلی مطالعات در حوزه سیستم‌های کنترل مدیریت در تحقق و خلق دوسوتوانی سازمانی، پیش‌نیازها، منشأ و خواستگاه مولفه‌های سیستم‌های کنترل مدیریت در تحقق و خلق دوسوتوانی سازمانی و همچنین عوامل شکل‌دهنده چارچوب طراحی سیستم کنترل مدیریت بوده است. لذا پژوهش حاضر در پاسخ به سوال اول و دوم ابعاد مختلف لازم در طراحی مکانیزم‌های کنترل مدیریت در تحقق دوسوتوانی سازمانی که شامل پیش‌نیازها، طراحی سیستم کنترل مدیریت و پیامدها شناسایی شد، که براساس مطالعات انجام گرفته ابعاد مختلفی از پیش-نیازهای سیستم کنترل مدیریت از جمله استراتژی فرهنگ برنامه‌ریزی، سیستم‌های اطلاعاتی، منابع انسانی، کنترل‌های پاداش و جبران، عدم اطمینان محیطی، مشارکت‌های خارجی و... در تحقق دوسوتوانی الزامی می‌باشد. (Gilbert, 2005; Jansen et al., 2009b; Raisch et al., 2009). همچنین برای رسیدن به سطوح بالای دوسوتوانی سازمانی، ترکیب اشکال مختلف سیستم‌های کنترل مدیریت مورد نیاز است (Davila, Foster, & Li, 2009; Davila, Foster, & Oyon, 2009; Liu et al., 2022; Simons et al., 2000).

در پاسخ به سوال سوم که چگونه مولفه‌های سیستم کنترل مدیریت، قادر به تسهیل دوسوتوانی سازمانی می‌باشند، از بررسی مطالعات می‌توان نتیجه گرفت که طراحی صحیح مکانیزم‌های کنترل برای کنترل فعالیت‌های دوسوتوانی و در عین حال اجازه دادن سطح

مشخصی از آزادی برای نوآوری یک سازمان بسیار مهم است. بنابراین، درک کامل مفهوم‌سازی‌های موجود از مکانیزم‌های کنترل و تطبیق این مفاهیم با سازمان و محیط آن ضروری است (Le et al., 2023; Möller et al., 2022)، لذا در کنار اشکال مختلف کنترل، تغییر چگونگی و اینکه در چه شرایطی کنترل‌های مختلف برای فعال کردن اکتشاف و بهره‌برداری کافی و در نتیجه رسیدن به دوسوتوانی سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند، اهمیت دارد (McCarthy & Gordon, 2011; Medcof & Song, 2013; O'reilly Iii & Tushman, 2008).

پیشنهاد به تحقیقات آینده: امید است که راه‌های تحقیقاتی بیشتری که در این مقاله برجسته شده‌اند، الهام بخش برخی تحقیقات آینده در مورد رابطه مهم بین سیستم‌های کنترل مدیریت و توانایی یک سازمان برای رسیدن به سطوح بالای دوسوتوانی باشند (Almahendra & Ambos, 2015; Mahlendorf, 2015; O'reilly Iii & Tushman, 2008). بررسی این روابط نه تنها باید مورد توجه پژوهش‌های دانشگاهی قرار گیرد، بلکه توصیه‌های عملی ارزشمندی در مورد چگونگی استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریت برای پی‌گیری همزمان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری به دست می‌دهد. بنابراین به منظور به دست آوردن درک دقیق‌تر از این روابط و در نتیجه رسیدن به توصیه‌های دقیق‌تر برای عمل، درک این که چگونه و تحت چه شرایطی سیستم‌های کنترل مدیریت خاص اکتشاف، بهره‌برداری یا هر دو را تقویت می‌کنند، یکی از مسائل کلیدی این حوزه می‌باشد (McCarthy & Gordon, 2011). به عنوان مثال، چندین نویسنده استدلال می‌کنند که کنترل‌های فرهنگی می‌توانند از اکتشاف و بهره‌برداری و از یک تعادل حمایت می‌کنند (Diab & Mohamed Metwally, 2019; Umans et al., 2020). با این حال، هنوز مشخص نیست که آیا کنترل‌های فرهنگی قادر به حمایت از اکتشاف و بهره‌برداری در یک زمان هستند یا تحت چه شرایطی چنین کنترل‌هایی قادر به انجام این کار هستند (T. Wang et al., 2021).

## منابع:

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations: The role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 233-248.
- Adekunle, S. A., Aigbavboa, C. O., Ejohwomu, O., Adekunle, E. A., & Thwala, W. D. (2021). Digital transformation in the construction industry: a bibliometric review. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 22(1), 130-158.
- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 63-85.
- Ahmad, B., Liu, D., Akhtar, N., & Siddiqi, U. I. (2022). Does service-sales ambidexterity matter in business-to-business service recovery? A perspective through salesforce control system. *Industrial marketing management*, 102, 351-363.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary accounting research*, 21(2), 271-301.
- Ali, S., Wu, W., & Ali, S. (2022). Adaptive marketing capability and product innovations: the role of market ambidexterity and transformational leadership (evidence from Pakistani manufacturing industry). *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1056-1091.
- Almahendra, R., & Ambos, B. (2015). Exploration and exploitation: a 20-year review of evolution and reconceptualisation. *International Journal of Innovation Management*, 19(01), 1550008.
- Amjad, A., & Nor, K. M. (2020). Organizational ambidexterity: The state of global research using bibliometric analysis on Scopus database. *Journal of xi'an University of Architecture & Technology*, 12(5), 1522-1540.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. (No Title).
- Arantes, A. d. A. R. B., & Lima Soares, J. (2021). Mediating effect of management control systems in the interaction between ambidexterity and organizational learning in Brazilian NPO. *Journal of technology management & innovation*, 16(2), 56-69.
- Aschenbrücker, K., & Kretschmer, T. (2018). Balanced control as an enabler of organizational ambidexterity. In *Organization design* (pp. 115-144): Emerald Publishing Limited.

- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12-28.
- Belhadi, A., Kamble, S., Gunasekaran, A., & Mani, V. (2022). Analyzing the mediating role of organizational ambidexterity and digital business transformation on industry 4.0 capabilities and sustainable supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(6), 696-711.
- Berraies, S., Chaher, M., Hamdi, B., & Mejri, T. (2021a). Do management control systems promote ambidextrous innovation? The moderating role of leadership style. *Management international*, 25, 206-228.
- Berraies, S., Chaher, M., Hamdi, B., & Mejri, T. (2021b). Do Management Control Systems promote ambidextrous innovation? The moderating role of leadership style [Los sistemas de control de gestión promueven la innovación ambidiestra? El papel moderador del estilo de liderazgo]. Retrieved from
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan management review*.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Bonner, J. M. (2005). The influence of formal controls on customer interactivity in new product development. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 63-69.
- Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic management journal*, 33(6), 587-610.
- Breslin, D. (2014). Calm in the storm: Simulating the management of organizational co-evolution. *Futures*, 57, 62-77.
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*, 26(4), 337-351.
- Caniëls, M. C., Neghina, C., & Schaetsaert, N. (2017). Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 21(5), 1098-1119.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.

- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The leadership quarterly*, 20(2), 207-218.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Dewhurst, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1720-1735.
- Chakma, R., Paul, J., & Dhir, S. (2021). Organizational ambidexterity: A review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2015). Building multiunit ambidextrous organizations—A transformative framework. *Human Resource Management*, 54(S1), s155-s177.
- Chen, C. (2017). Science mapping: a systematic review of the literature. *Journal of data and information science*, 2(2), 1-40.
- Coeckelbergh, M. (2012). Moral responsibility, technology, and experiences of the tragic: From Kierkegaard to offshore engineering. *Science and engineering ethics*, 18, 35-48.
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 322-347.
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281-311.
- Dezi, L., Ferraris, A., Papa, A., & Vrontis, D. (2019). The role of external embeddedness and knowledge management as antecedents of ambidexterity and performances in Italian SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(2), 360-369.
- Diab, A. A. A., & Mohamed Metwally, A. B. (2019). Institutional ambidexterity and management control: The role of religious, communal and political institutions. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 16(3), 373-402.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Ebben, J. J., & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic management journal*, 26(13), 1249-1259.
- Faia, V. d. S., & Vieira, V. A. (2017). Generating sales while providing service: the moderating effect of the control system on ambidextrous behavior. *International Journal of Bank Marketing*, 35(3), 447-471.

- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science*, 21(3), 625-642.
- Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, 113546.
- Feng, Y., & Zhou, J. (2019). Organizational Support and Managers' Ambidexterity in Social Enterprise: The Mediating Role of Emotional Intelligence. *Open Journal of Social Sciences*, 7(5), 259-275.
- Filippini, R., Güttel, W. H., & Nosella, A. (2012). Ambidexterity and the evolution of knowledge management initiatives. *Journal of Business Research*, 65(3), 317-324.
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2-3), 153-169.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- Fu, N., Flood, P. C., & Morris, T. (2016). Organizational ambidexterity and professional firm performance: the moderating role of organizational capital. *Journal of Professions and Organization*, 3(1), 1-16.
- Gianzina-Kassotaki, O. (2017). Leadership and ambidexterity: A multilevel analysis of the aerospace and defense organizations. [Dissertation]. Warwick Business School. <http://wrap.warwick.ac.uk/95904/1> ...
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of management journal*, 48(5), 741-763.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706.
- Gregory, R. W., & Keil, M. (2014). Blending bureaucratic and collaborative management styles to achieve control ambidexterity in IS projects. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 343-356.
- Gschwantner, S., & Hiebl, M. R. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity. *Journal of Management Control*, 27, 371-404.

- Guenther, T. W. (2013). Conceptualisations of 'controlling' in German-speaking countries: analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks. *Journal of Management Control*, 23, 269-290.
- Guerrero, M. (2021). Ambidexterity and entrepreneurship studies: A literature review and research agenda. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 17(5-6), 436-650.
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16(5), 201-216.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61, 150-172.
- Hedges, L., & Cooper, H. (2009). Research synthesis as a scientific process. *The handbook of research synthesis and meta-analysis*, 1(3), 4-7.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of management*, 40(7), 1899-1931.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Zhou, Q., Zhu, C. J., & Tsai, P. C.-F. (2018). Exploitation and exploration climates' influence on performance and creativity: Diminishing returns as function of self-efficacy. *Journal of Management*, 44(3), 870-891.
- Huang, P.-W. (2010). Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities. University, Kaohsiung, Taiwan [bm.csu.edu.tw/system/personal.php](http://bm.csu.edu.tw/system/personal.php) F, 3.
- Hughes, M., Filser, M., Harms, R., Kraus, S., Chang, M. L., & Cheng, C. F. (2018). Family firm configurations for high performance: The role of entrepreneurship and ambidexterity. *British Journal of Management*, 29(4), 595-612.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005a). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351-363.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005b). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.
- Jöhnk, J., Ollig, P., Rövekamp, P., & Oesterle, S. (2022). Managing the complexity of digital transformation—How multiple concurrent initiatives foster hybrid ambidexterity. *Electronic Markets*, 32(2), 547-569.

- Jørgensen, B., & Messner, M. (2009). Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 99-124.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448.
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of management studies*, 46(1), 65-92.
- Kapp, J. M., & Sumner, W. (2019). Kombucha: A systematic review of the empirical evidence of human health benefit. *Annals of epidemiology*, 30, 66-70.
- Kassotaki, O. (2022). Review of organizational ambidexterity research. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221082127.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, 128, 688-700.
- Keathley-Herring, H., Van Aken, E., Gonzalez-Aleu, F., Deschamps, F., Letens, G., & Orlandini, P. C. (2016). Assessing the maturity of a research area: bibliometric review and proposed framework. *Scientometrics*, 109, 927-951.
- Kmet, L. (2004). Standard quality assessment criteria for evaluating primary research papers from a variety of fields. Alberta Heritage Foundation for Medical Research Edmonton.
- Kobarg, S., Wollersheim, J., Welpe, I. M., & Spoerrle, M. (2017). Individual ambidexterity and performance in the public sector: A multilevel analysis. *International Public Management Journal*, 20(2), 226-260.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management annals*, 4(1), 109-155.
- Le, H. M., Nguyen, T. T., & Hoang, T. C. (2023). Performance implications of exploratory and exploitative innovation: the role of management control systems. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(3), 2211152.
- Leão, P., & da Silva, M. M. (2021). Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A systematic literature review. *Strategic Change*, 30(5), 421-441.

- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning', *Strategic Management Journal* 14.
- Li, Y., Vanhaverbeke, W., & Schoenmakers, W. (2008). Exploration and exploitation in innovation: Reframing the interpretation. *Creativity and innovation management*, 17(2), 107-126.
- Lind, R., & Åberg, H. (2020). Management control systems as a package and its role of enabling organizational ambidexterity in SMES: an exploratory study. In.
- Liu, J., Wu, Y., & Xu, H. (2022). The relationship between internal control and sustainable development of enterprises by mediating roles of exploratory innovation and exploitative innovation. *Operations Management Research*, 15(3-4), 913-924.
- Maclelan, M., Harvey, C., Golant, B. D., & Sillince, J. A. (2021). The role of innovation narratives in accomplishing organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 19(4), 693-721.
- Mahlendorf, M. D. (2015). Allowance for failure: reducing dysfunctional behavior by innovating accountability practices. *Journal of Management & Governance*, 19(3), 655-686.
- Mallett, S. (2004). Understanding home: a critical review of the literature. *The sociological review*, 52(1), 62-89.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&d Management*, 41(3), 240-258.
- Medcof, J. W., & Song, L. J. (2013). Exploration, exploitation and human resource management practices in cooperative and entrepreneurial HR configurations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2911-2926.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of management accounting research*, 2, 785-802.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*: Pearson education.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group\*, t. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269.
- Möller, K., Schmid, F., Seehofer, T. M., & Wenig, P. (2022). How the design of an organizational context helps to attain contextual

- ambidexterity. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 74(4), 603-629.
- Montealegre, R., Iyengar, K., & Sweeney, J. (2019). Understanding ambidexterity: Managing contradictory tensions between exploration and exploitation in the evolution of digital infrastructure. *Journal of the Association for Information Systems*, 20(5), 1.
- Moreno-Luzon, M., Gil-Marques, M., Lloria, M. B., & Salas-Vallina, A. (2024). Quality-oriented human resource practices (QHRP), ambidextrous culture and organizational ambidexterity: a study of green agro-food companies. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 253-271.
- Moreno, S. G., Sutton, A. J., Ades, A., Stanley, T. D., Abrams, K. R., Peters, J. L., & Cooper, N. J. (2009). Assessment of regression-based methods to adjust for publication bias through a comprehensive simulation study. *BMC medical research methodology*, 9, 1-17.
- Muhammad, F., Ikram, A., Jafri, S. K., & Naveed, K. (2020). Product innovations through ambidextrous organizational culture with mediating effect of contextual ambidexterity: An empirical study of it and telecom firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 9.
- Müller, S. D., Páske, N., & Rodil, L. (2019). Managing ambidexterity in startups pursuing digital innovation. *Communications of the Association for Information Systems*, 44(1), 18.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22.
- O'reilly Iii, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Paré, G., & Kitsiou, S. (2017). Methods for literature reviews. In *Handbook of eHealth evaluation: An evidence-based approach [Internet]*: University of Victoria.
- Pickering, C., & Byrne, J. (2014). The benefits of publishing systematic quantitative literature reviews for PhD candidates and other early-career researchers. *Higher Education Research & Development*, 33(3), 534-548.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.

- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A., & Mayah, K. A. (2020). Achieving strategic flexibility in the era of big data: The importance of knowledge management and ambidexterity. *Management Decision*, 58(8), 1585-1600.
- Robson, K., Humphrey, C., Khalifa, R., & Jones, J. (2007). Transforming audit technologies: Business risk audit methodologies and the audit field. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 409-438.
- Schermann, M., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2012). The role of information systems in supporting exploitative and exploratory management control activities. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 31-59.
- Selcer, A., & Decker, P. (2012). THE STRUCTURATION OF AMBIDEXTERITY: AN URGE FOR CAUTION IN ORGANIZATIONAL DESIGN. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1).
- Shafique, I., Kalyar, M. N., Shafique, M., Kianto, A., & Beh, L.-S. (2022). Demystifying the link between knowledge management capability and innovation ambidexterity: organizational structure as a moderator. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1343-1363.
- Simons, R. (2010). Accountability and control as catalysts for strategic exploration and exploitation: Field study results. Retrieved from
- Simons, R., Dávila, A., & Kaplan, R. S. (2000). Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases. (No Title).
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
- Swierczek, A. (2024). Driven by supply chain ambidexterity. Substitutable and complementary effects of supply chain emergence and control on triadic relational performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100894.
- Syed, T. A., Wiener, M., Mehmood, F., & Abdelrahman, M. (2023). Control-style ambidexterity and information systems project performance: an expanded view of control activities. *European Journal of Information Systems*, 32(3), 462-484.
- Tarba, S. Y., Jansen, J. J., Mom, T. J., Raisch, S., & Lawton, T. C. (2020). A microfoundational perspective of organizational

- ambidexterity: Critical review and research directions. In (Vol. 53, pp. 102048): Elsevier.
- Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 401-408.
- Tiwana, A. (2010). Systems development ambidexterity: Explaining the complementary and substitutive roles of formal and informal controls. *Journal of management information systems*, 27(2), 87-126.
- Trieu, H. D., Van Nguyen, P., Nguyen, T. T., Vu, H. M., & Tran, K. (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 544-555.
- Tu, C. (2009). A multilevel investigation of factors influencing creativity in NPD teams. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 119-126.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Umans, T., Smith, E., Andersson, W., & Planken, W. (2020). Top management teams' shared leadership and ambidexterity: The role of management control systems. *International Review of Administrative Sciences*, 86(3), 444-462.
- Ürü, F. O., Gözükar, E., & Ünsal, A. A. (2024). Organizational Ambidexterity, Digital Transformation, and Strategic Agility for Gaining Competitive Advantage in SMEs. *Sosyal Mucit Academic Review*, 5(1), 1-23.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of advanced nursing*, 50(2), 204-211.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, Contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech Firms. *British Journal of management*, 25(1), 58-76.
- Wang, T., Yang, J., & Zhang, F. (2021). The effects of organizational controls on innovation modes: An ambidexterity perspective. *Journal of Management & Organization*, 27(1), 106-130.
- Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.

- West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of product innovation management*, 31(4), 814-831.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization science*, 12(6), 730-743.
- Ylinen, M., & Gullkvist, B. (2014). The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations. *Management accounting research*, 25(1), 93-112.
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4).
- Zang, J., & Li, Y. (2017). Technology capabilities, marketing capabilities and innovation ambidexterity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(1), 23-37.
- Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621-628.
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial marketing management*, 59, 131-143.
- Zhao, Y., Wang, Z., Feng, T., Kong, T., & Zhang, Q. (2022). Organizational unlearning and inclusive innovation: The moderating role of green control ambidexterity. *Sustainable Development*, 30(4), 539-555.